



محمد أحمد درويش

عالم الكتب

نظرية الالتزام التنظيمي

نظرية

الالتزام التنظيمي

محمد أحمد درويش

درويش ، محمد أحمد

نظرية الالتزام التنظيمي / محمد أحمد درويش . ط 1 . - القاهرة :

عالم الكتب ، 2008

258 ص ، 24 سم

تكم : 2 - 630 - 232 - 977

1- التخطيط التربوي

أ - العنوان

371.207

عالم الكتب

نشر . توزيع . طباعة

❖ الإدارة :

16 شارع جواد حسنى - القاهرة

تليفون : 23924626

فاكس : 0020223939027

❖ المكتبة :

38 شارع عبد الخالق ثروت - القاهرة

تليفون : 23926401 - 23959534

ص . ب 66 محمد فريد .

الرمز البريدى : 11518

❖ الطبعة الأولى

1429 هـ - 2008 م

❖ رقم الإيداع 3348 / 2008

❖ الترقيم التولى I.S.B.N

2 - 630 - 232 - 977

❖ الموقع علم الانترنت : W.alamalkotob.com .

❖ البريد الإلكتروني : info@alamalkotob.com

بسم الله الرحمن الرحيم
" قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا
انك انت العليم الحكيم"
صدق الله العظيم

مقدمة :

خلال أكثر من أربعين عاماً من البحث والدراسة لمفهوم الالتزام التنظيمي قدمت خلالها عدد من التصورات النظرية المختلفة لمفهوم الالتزام التنظيمي وأساليب قياسه أخذت مسارات متعددة من البحث والدراسة ، هذه المسارات انقسمت إلى مداخل متعددة لدراسة المفهوم مما أنتج لنا نماذج متعددة لدراسة الالتزام وعدد أكبر من التعريفات له .

وأول المحاولات العلمية لوضع نظرية متكاملة للمفهوم والتعرف على ميكانزمات إنتاجه قدمت من أحد علماء الاجتماع وهو بيكر عام ١٩٦٠ حيث أطلق على النظرية مسمى نظرية المراهقات - الجانبية ، وضع في هذه النظرية تعريف محدد لمفهوم الالتزام وحدد فيها التكوين البنائي له وميكانزمات إنتاجه وعرف فيها الالتزام بأنه ارتباط الفرد بتصرفات متوافقة ومتجانسة وثابتة .

وطبقاً للحصر الذي أجراه أحد الباحثين فإن نظرية بيكر قد جذبت أكثر من ٥٠ دراسة لاختبارها وما زالت تثير الجدل حتى الآن من حيث مدى صدقها وصحتها ومدى الحاجة إلى إحيائها أو إلغائها .

ولقد تولد عن هذا التصور أو النظرية للالتزام عدد من المفاهيم الوليدة والتي شكلت عدد من النماذج النظرية لتفسير المفهوم وأخذت مسميات متعددة هي الالتزام السلوكي والالتزام البقائي ، كما تم تضمينها بعد ذلك في نماذج متعددة الأبعاد لتفسير الالتزام التنظيمي .

وفي بداية السبعينات من القرن الماضي وضع مجموعة من الباحثين تصور ثانى مختلف عن التصور الأول أطلق عليه أيضاً مسمى الالتزام التنظيمى حيث عرف فيه الالتزام بأنه "توحد الفرد فى المنظمة واندماجه فيها ولقد شاع استخدام هذا المفهوم فى الدراسات التنظيمية حتى اعتقد البعض انه المفهوم الوحيد للالتزام التنظيمى وقدم لقياس الالتزام التنظيمى قائمة استقصاء أطلق عليها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

واستخدم مفهوم الالتزام السابق وقائمة الاستقصاء السابقة فى أكثر من مائة دراسة على الأقل حتى عام ١٩٩٠ ولكنها تعرضت فى الفترة الأخيرة لكثير من الانتقادات .

أطلق الباحثون على التعريف السابق للالتزام مسميات متعددة منها الالتزام الاتجاهى والالتزام القيمى والالتزام الوجدانى ، كما تم إدخال بعض التعديلات عليه ليكون متضمناً فى النماذج متعددة الأبعاد للالتزام التنظيمى .

وفي بداية الثمانينات قدم Wiener 1980 تصور آخر للالتزام التنظيمى يمكن أن ينظر إليه على أنه إعادة صياغة فكرية للالتزام التنظيمى وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى الالتزام التنظيمى على أنه إجمالى الضغوط المعيارية المستمدة للتصرف بالطريقة التى تقابل الأهداف والاحتياجات التنظيمية .

وفى بداية التسعينات قدم كل من Meyer & Allen 1991 تصورهم الخاص للالتزام التنظيمى يعتمد على تكامل المداخل الثلاثة السابقة وينظر إلى الالتزام باعتباره يتكون من ثلاث أبعاد مختلفة هى الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى .

ومع تزايد رواج مفهوم الالتزام التنظيمى وتزايد عدد المهتمين به حدثت ظاهرة لا يمكن تجاهلها وهى التكاثر والتوالد لأنماط الالتزام وتعريفاته وطرق قياسه واتجاهاته .

التكاثر والتوالد فى أنماط الالتزام أنتج لنا مسميات متعددة لمفهوم الالتزام مثل الالتزام القيمى والالتزام الأدبى والالتزام المعيارى والالتزام التنظيمى الوجدانى والالتزام التنظيمى الاتجاهى ، هذه المسميات كادت أن تؤدى إلى الخلط والتداخل بين مفاهيم الالتزام التنظيمى .

وأنتج التوالد فى اتجاهات الالتزام عدد من الاتجاهات المختلفة مثل الالتزام المهنى والالتزام بالعمل (الاندماج التنظيمى) والالتزام للنقابة والالتزام للمشرف والالتزام للزملاء والالتزام للإدارة ولقد نظر إلى هذه الاتجاهات المختلفة على أنها مفاهيم مختلفة ومتباعدة بالرغم من أنها جميعها ترتبط بالالتزام التنظيمى .

وإذا أخذنا فى اعتبارنا النظريات والتصورات النظرية لمفهوم الالتزام التنظيمى وكمية البحوث التى تبنت المفهوم وكمية المزايدات على دور مفهوم الالتزام التنظيمى فى السنوات الأخيرة لأوضح لنا ضرورة إعادة مراجعة أدبيات الالتزام التنظيمى ، وأن نضع نصب

أعیننا ما هو المتاح لنا من معارف عن المفهوم ووضعها فی تقسیمات واضحة ومسارات منبثقة عنها والتعرف على المسارات ذات الفائدة الأكبر فی الدراسات والبحوث التنظيمية المستقبلية .

ومما سبق يتضح لنا أن هذا الكتاب يهدف إلى أربعة أغراض رئيسية الأول هو عرض ومراجعة وتقييم التصورات النظرية والنظريات والنماذج فی مفهوم الالتزام التنظيمی .

ويتم تقييم النظريات والنماذج فی مفهوم الالتزام من خلال ستة معايير تقييمية تقابل المعايير التي استخدمها علماء المنظمات فی تقييم المفاهيم وهي :

- تكوين وصياغة أو اشتقاق المفاهيم من الناحية النظرية وعلاقتها مع غيرها من المفاهيم الأخرى .
- إنشاء المقاييس المناسبة لقياس المفاهيم وعلاقة المقياس بالمقاييس الأخرى وهو ما يطلق عليه بالتعريف الإجرائی للمفهوم .
- مدى الثبات فی مقاييس الالتزام بحيث لا تقل عن ٧٠ طبقاً لمعيار Morrow 1983 .

- مدى صدق المفاهيم المستخدمة من حيث صدق المحتوى وصدق التكوين والصدق التقاربی وصدق التميز للمفاهيم المستخدمة .
- الصدق التميزی للمفاهيم مستدلاً عليه بوجود مقدمات ونتائج متميزة للمفهوم تختلف عن غيره من المفاهيم المتنافسة .

- نتائج كل مفهوم من مفاهيم الالتزام ومدى التباين في نتائج المفهوم عن غيره من المفاهيم القريبة منه أو المتداخلة معه باعتبار ذلك معيار للصدق التتبوي للمفهوم .

- أهمية استخدام المفهوم أو النموذج في الدراسات الإدارية أو التنظيمية .

الثاني مراجعة نتائج الدراسات الميدانية التي بحثت نتائج الالتزام التنظيمي

الثالث مناقشة أصول وطرق البحث العلمي التي تعلقت بمفهوم

الالتزام التنظيمي

وفي النهاية نأمل أن نكون ألقينا الضوء على أحد الظواهر الأكثر جدلاً في كتابات الفكر التنظيمي وأكثرها تغيراً وأكثرها تعقيداً كما نأمل أن يزود هذا الكتاب الباحثين والمفكرين بالإطار النظري والفكري لظاهرة التزام الأفراد بالبقاء في المنظمات وما يرتبط بها من مفاهيم متداخلة أو ذات ارتباط معها .

المؤلف

٢٠٠٧/٧/١٤

المحتويات

٣	الفصل الأول : المفاهيم والمسميات
٤	مفهوم الالتزام
٨	تقسيمات مفاهيم ودراسات الالتزام
١٧	الفصل الثاني : نظرية الالتزام البقائي
٢٠	نظرية الرهان الجانبي
٣١	الدراسات الميدانية في الالتزام البقائي
٤٩	نماذج الالتزام السلوكي
٦٦	الفصل الثالث : نظرية الالتزام الوجداني
٦٧	مفهوم التوحد
٧٠	نظرية التوحد
٨٥	مفهوم الالتزام الاتجاهي
٩٠	الدراسات الميدانية في الالتزام الاتجاهي
٩٥	مقاييس الالتزام الاتجاهي
١١٨	دراسات المراجعات لمفاهيم الالتزام
١٢٩	الفصل الرابع : نظرية الالتزام المعياري
١٣٦	التصورات النظرية المعيارية
١٤٤	الفصل الخامس : النماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمي
١٤٧	الدراسات الميدانية في نماذج البعدين
١٥٥	نموذج الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي
١٦٨	نموذج الالتزام الادبي والالتزام الحسابي
١٧٤	نموذج الالتزام الوجداني والالتزام البقائي
١٩٨	الفصل السادس : التصورات ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

١٩٩	نظرية ايتزيونى فى الالتزام
	نظرية كانتر فى الالتزام
	نظرية أورالى فى الالتزام
٢٢٦	الفصل السابع : صياغة نموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى
٢٤٦	الدراسات الميدانية فى النموذج ثلاثى الأبعاد
٣٣١	الفصل الثامن : تقييم النماذج
٣٧٣	نماذج اسس ومتجهات الالتزام
٣٩٨	الفصل التاسع : المفاهيم الالتزامية المرتبطة بالالتزام التنظيمى
٤٠٦	المراجع

الفصل الأول

المفاهيم والمسميات

Concepts

مفهوم الالتزام Commitment Concept

لم يكن شائعاً في الكتابات الأولية في الإدارة أو في السلوك التنظيمي استخدام مصطلح الالتزام التنظيمي Organizational Commitment وذلك في الفترة من ١٩٣٠ - ١٩٦٠ بشكل تقريبي ، وكانت هناك مفاهيم قريبة نسبياً من الالتزام مثل الولاء الفردي Personal Loyalty والولاء التنظيمي Organizational Loyalty التي تحدث عنها Bernard, 1938 وكذلك مفهوم الانتماء التنظيمي Organizational Identity الذي قدمه Simon, 1945 والانتماء التنظيمي بمعنى التوحد مع منظمة Organizational Identification الذي قدمه كل من March & Simon, 1958 .

وخلال الفترة السابقة من ١٩٥٠ - ١٩٦٠ حاول المفكرون والباحثون إجراء تصنيفات للمفاهيم تحاول السيطرة على التلازم والتشابك المعقد بين ولاء الموظفين وبين الانتماء إلى المنظمات التي يعملون بها .

أول هذه المحاولات هي اقتراح Becker, 1960 وضع مفهوم نظامي لطبيعة سلوك بقاء الأفراد في المنظمات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على هذا البقاء ، أطلق عليها بيكر Becker مفهوم الالتزام Commitment وكانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام .

واستطاعت نظرية Becker 1960 أن تجتذب البحوث نحو اختبار النظرية أو تطويرها ، وفي نفس الوقت على مسار آخر كان باحثون آخرون يحاولون تطوير مفهوم التوحد التنظيمي Organizational Identification بتعريف آخر مختلف يقترب أحياناً من مفهوم الالتزام وفي أحيان أخرى يبتعد تماماً عنه .

أقترح الباحثون منذ بداية الستينات تقريباً عدد من التعبيرات والمفاهيم التي تقترب كثيراً من مفهوم الالتزام وتعبّر عن الارتباط السيكولوجي بين الأفراد وبين الأعمال التي يؤدونها أو بين الأفراد وبين المنظمات التي يعملون بها .

مرصادت قضية الالتزام بالعمل كقضية علمية اهتماماً كبيراً لفترة طويلة من الزمن تزيد عن أربعون عاماً (1960 – 2002) لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي ، ومما يؤكد ذلك تكاثر وتنامي المفاهيم المعبرة عن التزام الأفراد في أماكن العمل ، وطبقاً للحصر الذي أجرته Morrow, 1983 p. 486 فإنه تم صياغة أكثر من 25 مفهوم ومقياس للالتزام وجدت في نظريات وبحوث الالتزام ، ويوضح الجدول رقم (1) المسميات المختلفة التي وجدت في نظريات وبحوث الالتزام .

جدول رقم (1)

أشكال الالتزام للعمل التي ظهرت في الكتابات التنظيمية

م	المقابل باللغة العربية	المفهوم باللغة الإنجليزية ومن قدمه
1	أولاً: الالتزامات الموجهة نحو المنظمة: الالتزام التنظيمي (البعد الأدبي)	Organizational commitment (Moral dimension) (Mowday, steers, porter, 1979).
2	() الالتزام التنظيمي (البعد الحسابي)	Organizational commitment (Calculative Dimension) Hrebiniak, Alutto, 1972 Stevens, Beyer, Trice, 1978
3	التوحد التنظيمي (البعد الأدبي)	Organizational Identification (Moral Dimension) Hall, Snyder, Nugfren, 1970
4	الالتزام التنظيمي (البعد المعياري)	Organizational Commitment (Normative dimension)
5	الالتزام التنظيمي (البعد الأدبي)	Organizational Commitment (Moral Dimension)
6	() الالتزام التنظيمي (البعد الوجداني)	Organizational Commitment

(Attitudinal and Behavioral Dimension)	والبعد السلوكي) .	
Organizational Commitment (three Dimension, Affective, Continuance, Normative dimension). Meyer, Allen, 1990.	7 الالتزام التنظيمي (ثلاثي الأبعاد – الوجداني – البقائي – المعياري)	
Job Involvement Lawler, Heel, 1970	8 الالتزامات الموجهة نحو العمل : الاندماج في العمل (التوحد مع العمل) .	
Job Orientation Eden, Jacobson, 1976	9 التوجه نحو العمل .	
Job attachment Lock, Steers, 1978	10 الارتباط بالعمل .	
Job Involvement Batchen, 1970	11 الاندماج في العمل .	
Ego – involvement Slater, 1959	12 الاندماج النفسي .	
Protestant work ethic endorsement : Blood, 1969, Mirels, Garrett, 1971	13 الالتزامات الموجهة نحو القيم : مصداقية أو اعتماد أخلاق العمل البروتستانتية .	
Conventional ethic pride in work : Wallack, Goodale, Wittjing, Smith, 1971	14 (أخلاقيات العمل المحافظة على تقاليد العمل ، مقياس فرعي من قيم العمل .	
Work ethic.Bucholz, 1978	15 أخلاقيات العمل	
Islamic work ethic : Darweesh, 2000	16 أخلاقيات العمل الإسلامية	

Career commitment Quallagon, 1978	17	الالتزامات الموجهة نحو المهنة : (17) الالتزام المهني
Career salience. Greenhouse, 1971	18	الإعلاء المهني
Commitment to profession Seldom, 1971	19	الالتزام للمهنة
Professional identification . Lee, 1971	20	التوحد مع المهنة (أنماط التزامية ذات أبعاد متعددة) .
Job involvement . Lodahl, Kejiner	21	الاندماج في العمل (مقياس له 6 عبارات وآخر له 20 عبارة) .
Work values . Sherrington, Codie & England, 1979	22	قيم العمل
Occupational Involvement . Faunce, 1959	23	الاندماج المهني
Organizational involvement Alienative, Calculative, Moral dimensions. Etzioni, 1961, Gould, 1997	24	الاندماج التنظيمي (البعد الانعزالي - الحسابي - الأنبي) .
Organizational Identification Miller, 1967	25	التوحد التنظيمي .
Involvement Behrt, Walsh, Taber, 1976	26	الاندماج

كذلك اكتشفت Morrow 1983 أن النمو والتزايد في المفاهيم المرتبطة بظاهرة الالتزام لم يصاحبه وضع معنى محدد لكل مفهوم من المفاهيم أو المصطلحات السابقة P. 486

كذلك لم يتم تجزئة أى مفهوم أو مصطلح لمكوناته الأساسية بحيث يمكن الوصول إلى معنى محدد لكل مكون من مكونات أى مفهوم فى الالتزام . ويتفق المؤلف مع ما كتبه Morrow 1983 "أن دراسة قضية الالتزام لها تاريخ يتسم بصعوبة الرؤية فيما يتعلق باختلاط وفوضى المفهوم .

ويتفق معنا فى رأى Angle, Lawson, 1993 حيث يقول : The study of commitment has had a cloudy history of construct confusion P.3

وتتبع المشكلة من استخدام مصطلح واحد للتعبير عن مفهومين مختلفين كاستخدام كلمة Involvement لتعنى التواجد ولتعنى الانتماء وأحياناً تعنى الالتزام وفى أحيان كثيرة لتعنى الاستغراق كما يتم أحياناً استخدام مصطلحين مختلفين للتعبير عن مفهوم واحد كاستخدام كلمات الالتزام الاتجاهى والالتزام القيمى للتعبير عن مفهوم واحد .

تقسيمات مفاهيم وبحوث الالتزام

ترتب على تلك الوفرة فى المفاهيم والمقاييس التى تعبر عن حالة الالتزام فى أماكن العمل واحتمال تزايدها ونموها إلى ضرورة أن يعمل الباحثون على محاولة عمل تقسيمات لتلك البحوث والدراسات ، ومثلت محاولات تقسيم دراسات ومفاهيم الالتزام مداخل مختلفة من أهمها :

تقسيم Morrow 1983 :

حاولت 1983 Morrow إجراء تقسيم لمفاهيم ودراسات الالتزام حسب الاتجاه الذى يتجه إليه الالتزام ثم قسمت كل اتجاه من اتجاهات الالتزام إلى المفاهيم الممثلة له كالاتى :

أولاً : التزامات متجهة إلى المنظمة :

وأهم ما يمثله من مفاهيم هو الالتزام التنظيمى . Organizational Commitment

ثانياً : التزامات متجهة إلى العمل نفسه :
ويمثله المفاهيم الآتية :

- الاندماج فى العمل Job Involvement

- اهتمامات الحياة الرئيسية .

ثالثاً : التزامات متجهة إلى النقابة :
ويمثله مفاهيم :

- الالتزام للنقابة . union commitment

رابعاً : التزامات متجهة إلى المهنة :
ويمثله مفاهيم :

- الالتزام المهنى . Career Commitment

- الإغلاء المهنى . Career Salience

خامساً : التزامات متجهة نحو القيم :

- مصداقية أخلاق العمل البروتستنتية . Protestant work ethic endorsement

- أخلاق العمل البروتستنتية . Protestant work ethic

تقسيم Mowday, et al, 1982 لمداخل الالتزام :

يقول الباحثون أن الالتزام عرف على الأقل بعشرة طرق مختلفة لذلك بذلوا جهداً رئيسياً للتعامل مع التضارب والاندماج فى مفاهيم الالتزام لأن الالتزام

مصطلح يستخدم لوصف ظاهرتين مختلفتين هما الاتجاهات والسلوك لذلك افترضوا أن التعريفات التي تظهر في الكتابات التنظيمية يمكن أن تنقسم إلى اثنين من المجموعات هي :

(1) الالتزام السلوكي :

وهو المدخل القائم على التبادلات ويمثله نظرية Becker في الالتزام التنظيمي بينما المسار الثاني يمثله Salancik .

(2) الالتزام الاتجاهي :

وهذا المدخل يركز على اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ويمثل هذا المدخل Mowday et al, 1974 وكذلك Buchanan, 1974 .

نقسم Reichers, 1985 لمفاهيم الالتزام :

وضعت Reichers مفاهيم وإجراءات قياس الالتزام في ثلاث مجموعات رئيسية تمثل كل منها مدخل في دراسة الالتزام وهي :

(1) مدخل المراهنات – الجانبية Side – bets :

والالتزام هنا ناتج عن عوائد العمل وتكلفة العمل التي تربط عضوية الفرد بالمنظمة ، وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدمها كل من :

Becker, 1960 Hrebiniak, Alutto, 1972, Sheldon, 1970, Farrel, Rusbult, 1981.

(2) مدخل السمات Attributions :

والالتزام هنا هو ارتباط الفرد بتصرفات سلوكية معينة ، وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدمها Kiesler, Sakurumura, 1966, Salancik, 1977 .

(3) مدخل التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة :

والالتزام يحدث عندما يتواءم الفرد مع المنظمة ويبذل الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدمها :

Porter et al., 1974, Mowday et al., 1979, Mowday et al., 1982, Morris, Sherman, 1981.

تقسيم Etzioni 1961 لأشكال الالتزام :

قسم اندماج والالتزام الأفراد في المنظمات إلى ثلاث أشكال رئيسية:

(1) الاندماج الأدبي :

وينقسم إلى :

- الالتزام البحث .

- الالتزام الاجتماعي .

(2) الاندماج الحسابي

(3) الاندماج الانعزالي

تقسيم Kanter, 1968 لأشكال الالتزام :

تري Kanter 1968 أن هناك ثلاث أشكال للالتزام هي :

(1) الالتزام المستمر Continuance Commitment :

وهو يعنى التزام أعضاء المنظمة بالبقاء والاستمرار في المنظمة.

(2) الالتزام بالتماسك Cohesion Commitment :

ويعرف بأنه الروابط الإيجابية التي تربط الأعضاء بالجماعة .

(3) الالتزام بالرقابة Control Commitment :

ويعنى ارتباط أعضاء المنظمة بقيم المنظمة وقواعدها بالشكل الذي تكون

فيه طاعة السلطة والتوحد معها ضرورة أخلاقية وأدبية .

تقسيم Mathieu, Zajac للالتزام التنظيمي :

ويرى الباحثان أن مفاهيم الالتزام يمكن أن توضع في شكلين شائعين هما :

(1) الالتزام الاتجاهي Attitudinal Commitment :

وهو أكثر أنماط الالتزام شيوعاً ويعرف بأنه قوة توحد الفرد مع منظمة

معينة واندماجه فيها ويقاس في أغلب الحالات بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي .

(2) الالتزام الحسابي Calculated Commitment :

والالتزام هنا ظاهرة بنائية تحدث نتيجة للتبادلات بين الفرد والمنظمة والتغيرات في المراهنات الجانبية ويرى الباحثان أن الأشكال الأخرى من الالتزام إما متضمنة في المفهومين أو مختلفة عن مفهوم الالتزام .

تقسيم المؤلف لدراسات الالتزام :

وضع المؤلف تقسيماً لدراسات ومفهوم الالتزام على أساس تعددية المفهوم كالآتي :

أولاً : دراسات البعد الواحد :

وتنقسم إلى ثلاث مداخل مختلفة :

(1) مدخل الالتزام الوجداني :

ويمثله عدد من المفاهيم مثل الالتزام الاتجاري والالتزام القيمي والالتزام الأدبي والانتماء الأدبي .

(2) مدخل الالتزام البقائي :

ويمثل بعدد من المفاهيم والنماذج مثل مفهوم الالتزام البقائي والالتزام السلوكي ونموذج المراهنات – الجانبية ونموذج السمات ونموذج الاستثمارات .

(3) مدخل الالتزام المعياري :

ويمثل بمفهوم الالتزام المعياري .

ثانياً : دراسات الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد

ويمثله النماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمي والنماذج ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

التطور التاريخي لنظريات ودراسات الالتزام

أول التصورات التي وضعت لمفهوم الالتزام عرف "بنظرية الرهان – الجانبية Side – bet التي قدمها (1960) Becker, والتي نظر فيها إلى الالتزام باعتباره مفهوم بنائي تراكمي ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات في

المنظمة مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية) وهذه الأشياء تربط الفرد بالمنظمة معينة وبالتالي فإن هذه نظرة حسابية وليست وجدانية . والالتزام فى هذا التصور تم قياسه باستخدام مقياس Ritzer, Trice, 1969 وأجريت على هذه النظرية العديد من الدراسات والأبحاث لاختبارها منذ تقديم النظرية وحتى الآن ⁽¹⁾

التصور الثانى الأكثر انتشاراً فى دراسات الالتزام التنظيمى هو الذى ينظر إلى الالتزام فى تعبيرات تعكس الارتباط الوجدانى بالمنظمة ، وبعبارة أكثر تحديداً فإن الفرد الملتزم التزم وجدانى يتوحد مع المنظمة ويندمج فيها Porter, 1974 وبناء على ذلك يلتزم ببذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد بدأ التصور مع بداية السبعينات Porter et al., 1974 واستمر فى التطوير حتى أوائل الثمانينات ⁽²⁾ Mowday, et al., 1982 .

وطبقاً لهذا التصور تم قياس الالتزام التنظيمى باستخدام أداة أطلق عليها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى Organizational Commitment Questionnaire وقدمها الباحثون ⁽³⁾ Mowday, Porter, Steers, 1982 . وفى بداية الثمانينات ⁽⁴⁾ قدم Wiener, 1982 تصوراً نظرياً آخر للالتزام التنظيمى مثل إعادة صياغة لمفهوم الالتزام التنظيمى ، قدم فيه نظرة معيارية للالتزام وعرض فيه الالتزام على أنه يعكس شعور الموظفين بالواجب نحو المنظمة والالتزام بالبقاء والاستمرار فيها وهذا الشعور ينتج من استمماج الضغوط المعيارية

(1) أنظر من صـ 59 إلى صـ 64 .

(2) أنظر من صـ 66 : صـ 86 .

(3) أنظر من صـ 86 : صـ 89 .

(4) أنظر من صـ 91 : صـ 102 .

التي أثرت على الفرد سواء قبل دخوله للمنظمة أو بعد دخوله للمنظمة ، وتم قياس الالتزام المعيارى باستخدام جملة واحدة لقياسه .

ومع بداية الثمانينات أيضاً بدأت دراسة المراجعات لمفهوم الالتزام المقارن ، وتقسيمات مفهوم الالتزام⁽¹⁾ Morrow, 1982, Staw, 1995, Mowday, Porter, Steers, 1982, Reichers, 1985 .

وبدأ العلماء فى تلخيص وتقسيم مفهوم دراسات الالتزام فى أزواج من الأبعاد المتباعدة والمختلفة ، أحد هذه الأزواج هو الذى قدمه (Staw, 1977) والذى قسم فيه الالتزام التنظيمى إلى التزام اتجاهياً Attitudinal Commitment وهو يشير إلى استدماج الأهداف والقيم التنظيمية وهو يتضمن فكرة الإخلاص للمنظمة والولاء لها وهى متماثلة تماماً مع فكرة البعد الثانى الذى قدمه Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974 .

والقسم الثانى هو الالتزام السلوكى⁽²⁾ وهو يشير إلى الخصائص الخاصة المحيطة بقرار الانضمام إلى المنظمة واستمرارية البقاء فيها وهذا البعد يعتبر تطويراً للبعد الأول الذى قدمه Becker, 1960 .

الزوج الثانى هو الذى قدمه⁽³⁾ Meyer, Allen; 1984 وأطلق فيه على بعدى الالتزام مسميات جديدة هى الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى ، وطبقاً لتصوير الباحثان فإن الالتزام الوجدانى يشبه الالتزام الاتجاهى وهو يشير أيضاً إلى التوحد مع المنظمة والاندماج فيها وهو أيضاً متماثل مع فكرة Porter, et al., 1970 والالتزام البقائى ويشير إلى مقارنة الفرد للتكلفة والفوائد التى ترتبط بالبقاء

(1) أنظر من صـ 89 : 102 .

(2) أنظر من صـ 50 : 64 .

(3) أنظر من صـ 111 : 120 .

فى المنظمة وتبدوا هذه الفكرة متعائلة مع البعد الأول فى الالتزام الذى قدمه
Becker, 1960 .

ومع بداية منتصف الثمانينات بدأ الباحثون النظر إلى الالتزام باعتباره
يتكون من أبعاد متعددة وليست بعد واحد فقط ، فقد حاول كل من ⁽¹⁾ Oreilly &
Chatman, 1986 تطوير فهم جديد للالتزام التنظيمى وقدموا ثلاث مفاهيم للالتزام
التنظيمى تمثل أبعاد مختلفة للارتباط التنظيمى هى الالتزام المؤسس على الاستدماج
والالتزام المؤسس على التوحد والالتزام المؤسس على الامتثال .

وفى التسعينات ⁽²⁾ قدم Meyer, Allen, 1990 نموذج متعدد الأبعاد فى
الالتزام التنظيمى وفى طرق قياسه ويعتمد هذا النموذج على التفسيرات المختلفة
لدراسة الالتزام مثلث ثلاثة مفاهيم مختلفة للالتزام هى :
المفهوم الأول هو الالتزام البقائى ⁽³⁾ :

واعتمد فى هذا البعد الالتزام على نظرية Becker, 1960 فى الالتزام
التنظيمى .

انمفهوم الثانى هو الالتزام الوجدانى ⁽⁴⁾ :
واعتمد على مفهوم Porter, Steers, Mowday, Boulian 1994 ، فى
هذا البعد .

المفهوم الثالث هو الالتزام المعيارى ⁽⁵⁾ :
وهو يمثل البعد الثالث للالتزام واعتمد فى هذا البعد على دراسة Wiener,
1982, Wiener, Vardi, 1980 ويزى الباحثان أن التصورات السابقة للالتزام

(3) أنظر من صـ111 : صـ120 من هذا الكتاب .

(4) أنظر من صـ111 : صـ120 .

(5) أنظر من صـ132 : صـ139 .

اختلطت وانصهرت مع بعضها في دراسات الالتزام السابقة ، كما وجها الكثير من الانتقادات إلى المقاييس السابقة في دراسة الالتزام .

ومن هذا المنطلق طوروا نموذجهم ثلاثي الأبعاد في الالتزام التنظيمي⁽¹⁾ الذي ينظر إلى التصورات الثلاثة السابقة للالتزام على أنها مفاهيم متباعدة ومنفصلة وكل منها يشكل بعد معين أو مكون معين للالتزام التنظيمي وله مقياس يجب أن يكون مختلف عن غيره من البعدين الآخرين .

أجرى الباحثون عدد من الاختبارات الميدانية لاختبار ذلك التصور أو ذلك النموذج⁽²⁾ وأثبتت الدراسات تباعد المفاهيم الثلاثة للالتزام وبالتالي ولد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في الفترة من 1984 – 2000 .

أجريت اختبارات تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في ظل الثقافة الغربية لذلك يرى بعض الباحثين ان هناك حاجة ملحة إلى تقييم المفهوم في ثقافات أخرى لمعرفة مدى إمكانية تصميم النموذج في ثقافات متعددة ولمواجهة محددات النموذج في دراسات جديدة تحاول تقييم هذا النموذج في بعض المنظمات التي تعمل في ثقافات أخرى. والدراسة الوحيدة التي حاولت تقييم النموذج في منظمات كورية توصلت الى نتائج مختلفة عما توصلت اليه دراسات تقييم النموذج التي أجريت في المنظمات الغربية ،

قليل من الدراسات استخدمت النموذج في البيئة العربية باعتبارها يمثل حقيقة علمية دون اختبارها في البيئة العربية

(1) أنظر من صـ132 : صـ139 من الكتاب هذه الدراسة .

(2) أنظر من صـ147 : صـ159 من هذا الكتاب

تتساق هذه الكتاب سوف يعتمد على عرض التصورات النظرية الثلاثة للالتزام التنظيمي كما قدمها أصحابها الأصليين في تصوراتهم النظرية ، ثم نعرض بعد ذلك الدراسات الميدانية فيها والمقاييس التي اعتمدت عليها والتصورات التي حدثت عليها ،

ثم نعرض بعد ذلك المحاولات الأولى لتكوين نماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمي ثم النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي والدراسات التي أجريت لاختباره . ثم نعرض في النهاية تقييم للنموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي ، ونعرض بعض ذلك نظرية ودراسات متجهات الالتزام وما توصلت إليه من نتائج

الفصل :الثانى

نظرية الالتزام البقائى

**Continuance
Commitment theory**

نظرية الالتزام البقائي

مقدمة

المدخل الأول في دراسة الالتزام التنظيمي اعتمد على مفهوم قدمه أحد علماء الاجتماع هو (Becker, 1960) حيث عرض مقدمة إلى نظرية في الالتزام في السلوك الفردي والالتزام في سلوك التنظيمي ، وأطلق عليه الالتزام التنظيمي ، واختار Becker أحد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه :

"اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة" وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة ، وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن الفرد يجرى عدد من المراهنات - الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة ، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي قدمه Becker يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة وسوف تفقد إذا ما هو ترك المنظمة .

استحدثت نظرية Becker, 1960 كثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان - الجانبية والتعرف على مدى صدقها ، ولاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه Becker .

أول تلك المحاولات هي دراسة Ritzer, Trice, 1969 ، التي قدم فيها مقاييس لقياس الالتزام التنظيمي ، واختبار مدى صدق وصحة نظرية الرهان - الجانبية .

الدراسة الثانية أجراها Hrebiniak, Alutto, (1972) لتطوير مقاييس Ritzer, Trice, 1969 بإجراء بعض التعديلات عليه كما أجرى فريق الباحثين (Shoemaker, Snizek, Bryant, 1977) دراسة أخرى لاختبار نظرية Becker, 1960 .

أخذت دراسات الالتزام التنظيمي مسارات متعددة اعتماداً على تصور Becker للالتزام منها .

قدم Salanick, 1977 تصوراً نظرياً عن الالتزام السلوكي عرف فيه الالتزام بأنه ربط الفرد بتصرفات سلوكية معينة وبالرغم من أن هذا التعريف يتشابه مع تعريف Becker, 1960 فإن هذا المدخل يتعلق بالعمليات التي تجعل الفرد مرتبطاً بمنظمة معينة من خلال السلوك السابق وكيفية تبرير هذا السلوك مركزاً على خصائص السلوك الملزم . كما قدم Kline (1991) اختبار لنموذج الالتزام السلوكي .

مسار آخر للالتزام السلوكي نظراً إلى الالتزام باعتباره ناتج من التبادلات بين الفرد والمنظمة أو ناتج من عوائد العمل والاستثمارات هذا التصور أطلق عليه نموذج الاستثمارات قدمه كل من Farrell, Rusbutt وأجرى دراسة حاول فيها اختبار نظرية التبادلات أو نموذج الاستثمارات التي قدمها Farrell, Rusbutt .

وفي بداية التسعينات أجرى أحد الباحثين دراسة تحليل بعدى Meta Analysis لعدد 50 دراسة حاول اختبار نظرية الرهان – الجانبى لتقييم مدى صدق نظرية Becker, 1960 ولكن هذه الدراسة التي أجراها Cohen, (1990) لم تؤيد صدق نظرية الرهان – الجانبى واستثارت هذه الدراسة دراسة أخرى أجراها Wallace, 1997 ذهبت إلى أن نظرية الرهان الجانبى لم تختبر بطريقة تناسب النظرية أو تتوافق معها وقدمت أساليب جديدة لاختبار النظرية وترى أن النظرية يجب اختبارها بأساليب جديدة ومفهوم جديد .

وفي هذا الفصل سوف نعرض نظرية Becker, 1960 والدراسات الميدانية لاختبار النظرية ونموذج خصائص السلوك الملزم ونموذج الاستثمارات والدراسات الميدانية في هذه النماذج .

نظرية Becker, 1960 فى الالتزام

نظرية المراهنات – الجانبية

مفهوم الالتزام

أختار Becker, 1960 أحد التصورات الهامة المتعددة التى استخدم الالتزام للتعبير عنها ، وحاول أن يوضح معناه من خلال نظرية واضحة ، متجنباً الإضافات أو التعديلات التى يقحمها البعض على المفهوم .

أوضح Becker أن علماء الاجتماع يستخدمون المفهوم عندما يحاولوا تفسير ظاهرة أن الأفراد يلتزموا ويتعهدوا بالتصرف والسلوك وفق أسلوب متجانس ومتوافق وثابت مع ما تم التعهد به ويقول :

"Sociologists make use the concept of commitment when they trying to account for the fact that people engage in consistent liens of activity".

ويقدم لنا Becker مثال على الالتزام من الدراسات المهنية من "الحقيقة التى تقول أن الفرد عادة ما يستقر فى مهنة معينة فى مجال محدود ولا يغير عمله أو مهنته بسهولة ، كما يجب أن يفعل الرجل الاقتصادى المثالى الذى يغير عمله كلما تغيرت ظروف السوق فالموقف السابق يعبر عن الالتزام بالمهنة ، فالالتزام يشير إلى العمليات التى يصبح بها الأفراد مرتبطين بوظيفة معينة أو مهنة معينة .

وبتطبيق المثال السابق على الالتزام التنظيمى فإن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إغراءات أكثر تمثلة فى زيادة الأجر أو زيادة المكانة .

ومن المثال السابق فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت Consistent Behavior .

ويشرح Becker خصائص الأسلوب المتجانس أو المتوافق الثابت الذى يعتبر الالتزام تعبيراً عنه .

خصائص السلوك الثابت المتوافق (أو خصائص الالتزام) :

(1) الثبات خلال فترة معينة من الزمن :

فالشخص يبقى فى نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو يبقى فى المنظمة خلال فترة معينة من الزمن ولا يترك عمله خلالها ، ولكن فكرة الخط المجانس من التصرفات Consistent line of activity تتطوى على أكثر من الثبات فالشخص الذى يلتزم بمهنة معينة يبقى فى نفس المهنة ويمكن ان يمارس أى أعمالاً أو أنشطة أخرى فى نفس مجال مهنته ولكن لن يمارس أى أعمال أو أنشطة أخرى غير تلك التى كان يقوم بها فى السابق ، وإذا طبق المثال السابق على الالتزام التنظيمى فإن الفرد يمكنه أن يمارس أعمال أخرى غير عمله الحالى ولكن داخل المنظمة نفسها .

(2) تجانس أو توافق السلوك :

والسلوك الثابت المتجانس أو المتوافق يعنى الثبات على تحقيق هدف الكيان الملتزم له ، وملائمة كل التصرفات وتوافقها مع بعضها لتكون ملائمة لتحقيق هدف موضوع الالتزام ، فالالتزام للمنظمة يعنى الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى المنظمة ويندمج فيها بنشاط وفعالية طالما هى تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة .

(3) اختيار التصرف الذى يلاءم غرض الفرد :

بالرغم من أن الفرد يرى بدائل متنوعة من التصرفات التى يمكن أن يؤديها ، وكل منها له جاذبيته الخاصة فإن الفرد يختار التصرف الذى يخدم ويلاءم غرضه وأهدافه ويبعد عن البدائل السلوكية الأخرى .

المراهنات الجانبية وإنشاء الالتزام : قدم Becker مثال افتراضى يشرح من خلال ميكانيزم إنشاء الالتزام وهو كالاتى :

"افترض أنك تتفاوض لشراء منزل وأنت تعرض 16.000 دولار لشراء المنزل ولكن البائع يصر على 20.000 دولار .

وافترض أيضاً أنك استطعت أن تعرض على خصمك في المفاوضة شهادة تثبت أنك راهنت بعض أفراد جماعة معينة على أنك لن تدفع أكثر من 16 ألف دولار ثمن لهذا البيت بخمسة آلاف دولار ؟

في هذه الحالة فإن خصمك يجب أن يسلم بالهزيمة لأنك سوف تخسر برفع عرضك للشراء مبلغ خمسة آلاف دولار وبالتالي فإنك سوف تلتزم بأن لا تدفع أكثر من العرض الأصلي .

هذا الالتزام تم عن طريق المراهنة ، وكان الرهان — الجانبى الذى تم هو عدم دفع أكثر من 16 ألف دولار وكما يقول :

This commitment has been achieved by making a side – bet .
وبالتالى فإن الشخص الملتزم يتصرف بطريقة تجعله يدمج اهتمامات (هى أصلاً خارج نطاق اهتمامه) مباشرة فى التصرفات والسلوكيات التى يلتزم بها ، ومن المثال السابق يتضح أن الشخص راهن على شئ ذو قيمة بالنسبة له وهذا تصرف خاص سابق على عملية المفاوضة النهائية وهو لا يرتبط أصلاً بعملية المفاوضة الحالية ولكن لكى يكون ثابتاً فى سلوكه (أى لكى يكون ملتزماً) وفى مثل هذه الحالة فإن نتائج عدم الثبات فى السلوك سوف تكون مكلفة تماماً لدرجة تجعل استمرار التفاوض بينهم بديل غير مقبول .

وتكون العناصر الرئيسية للالتزام من هذا المثال هى :

(1) أن الفرد فى وضع معين حيث قراراته لها نتائج على اهتمامات أخرى للفرد وأنشطة أخرى لا ترتبط بهذه القرارات بالضرورة (بمعنى أن الرهان الذى أجراه الفرد له تأثير على ثبات الفرد فى مفاوضات بيع المنزل بالرغم من أن هذه المفاوضات لا ترتبط بهذا الرهان بالضرورة ، وبالتالي تكون المراهنة نشاط جانبى بالنسبة للسلوك الأصلي) .

(2) أن الفرد يضع نفسه في هذا الموقف بتصرفاته السابقة (بمعنى بقيامه بعمل هذا الرهان -- الجانبى) .

(3) الالتزام يجب أن يكون واضحاً .

فالشخص الملتزم يجب أن يكون متأكداً أنه اتخذ الرهان -- الجانبى ويعترف أن رهانه في هذه الحالة سوف يكون له آثار متشعبة .

ويرى أن عنصر الاعتراف بالأهمية والنابع من التصرفات السابقة (إجراء الرهان -- الجانبى) هو مكون رئيسى للالتزام ، فالفرد لن يسعى إلى ربح الرهان إلا إذا أدرك ضرورة ربح الرهان بالنسبة له .

لذلك فعندما نفترض أن الالتزام هو تعبير عن السلوك الثابت والمتجانس أو المتوافق فإن هناك ملاحظات على المكونات الرئيسية للافتراض .

(1) التصرفات السابقة من الشخص الذى راهن بشئ هام يترتب عليها نوعية معينة من التصرفات الثابتة والمتوافقة .

(2) الاعتراف بأنه تورط (انغمس) في هذا الشئ الطارئ .

(3) نتيجة ذلك نوعية معينة من السلوك الثابت المتوافق (الالتزام) .

وبالنسبة للالتزام التنظيمى :

فإن الفرد يجد أن اندماجه في منظمة اجتماعية معينة له أثر عليه (بإجراء الرهان -- الجانبى) وهذا الأثر هو تقييد السلوك المستقبلى الخاص بترك المنظمة .
ميكانيزمات تكوين الالتزام :

توضح النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان -- الجانبى قيد سلوكه الحالى والمستقبلى ، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد (التوقعات الموجودة فى البيئة الثقافية المحيطة بالفرد) سوف توقع جزاءات على من يخالفها . وأحد هذه التوقعات الثقافية التى توجد فى مجال العمل "هى أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على

الرجل أن لا يغير عمله كثيراً وأن من يفعل ذلك ينظر إليه على أنه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة .

لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلاً قد يعرض عليه عمل آخر أفضل كثيراً ولكنه سوف يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة التى تقضى بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل .

وبالتالى فإن قرار الفرد فى اختيار العمل الجديد سوف يكون مقيداً لأن معتقداته تفرض عليه استمرار بقاءه فى عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذى سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما أخذ العمل الجديد .
تأثير معايير التفاعلات الاجتماعية :

معايير وقيم التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد (وجه - لوجه) تمارس تأثير على تقييد السلوك (الالتزام) .

وهذا يحدث عندما يساعد الأفراد المحيطين بفرد معين هذا الفرد على أن يحافظ على الانطباع الذى قدمه هذا الفرد عن نفسه (أو ما يطلق عليه الحفاظ على الوجه الذى قدمه هذا الفرد للآخرين) فالفرد يجد أن تصرفاته مقيدة بهذا الانطباع الذى قدمه عن نفسه فى التفاعلات الاجتماعية السابقة ، وبالتالى سوف يجد أن الفرد راهن على تواجده كمشارك مسئول فى التفاعلات الاجتماعية باستمرارية تصرفاته التى تضمن تلك الانطباعات أو الصفات التى قدمها للناس منذ البداية .

ويوضح المؤلف هذه النقطة بتفصيل أكثر كالتالى :

إذا قدم أحد الأفراد نفسه للمجتمع المحيط به على أنه لديه إخلاص وولاء لمن ساعدوه من قبل أو أنه لديه ولاء وإخلاص للكيانات الاجتماعية التى ينتمى إليها ، فإن مثل هذا الفرد لابد أن يحافظ على الانطباع الذى قدمه للناس فى علاقته بالمنظمة التى يعمل بها وبالتالى تكون تصرفاته مقيدة بضرورة الإخلاص والولاء للمنظمة التى يعمل بها بالتبعية .

ويقول بيكر أن هناك نوع آخر من الالتزام أو من السلوك المقيد .
وهو الالتزام الذى ينتج بدون إدراك من الفرد . وفى هذه الحالة لا يدرك
الفرد نفسه بأنه فى حالة التزام إلا عند لحظة إجراء التغيير ، ويبدوا الفرد كما لو
كان ألزم نفسه بدون أن يدرك ذلك .
ويقول Becker أنه يمكن أن نحصل على بعض الخطوط الأولية لنظرية
فى إنشاء وتكوين الالتزامات بفحص النوعين السابقين من الالتزام .

التدخلات التنظيمية وإنشاء الالتزام :

غالباً ما يجد الفرد نفسه قد اتخذ له الرهان — الجانبى من جانب الإجراءات
التنظيمية البيروقراطية .

فالفرد الذى يرغب فى ترك المنظمة قد يجد نفسه غير قادر على ذلك
بسبب تراكم الأموال التى خصصت له فى صندوق المعاشات وأى إقرار خاص
بترك المنظمة لابد أن يأخذ فى اعتباره الأموال المتراكمة فى صندوق المعاشات ،
وفى هذه الحالة فإن الرهان الجانبى قد اتخذ ولكن بواسطة الإجراءات التنظيمية
وليس بواسطة الشخص وبالتالي فإن سلوك الفرد فى ترك المنظمة أصبح مقيداً
بواسطة قوى خارجة عن الفرد .

وبامثال الفرد للإجراءات التنظيمية أو البيروقراطية فإن الفرد يتأثر بكل
المراهنات — الجانبية التى تقدم له من الأنظمة البيروقراطية حتى ولو لم يكن
متأكداً من ذلك حتى يواجه بالقرار الهام الخاص بقدرته على ترك المنظمة .

التوافق مع المراكز الاجتماعية وإنشاء الالتزام :

يؤدى التوافق بين الفرد وبين المركز الاجتماعى له إلى تقيد السلوك بصفة
مستمرة ودائمة ، فالفرد يمكن أن يغير من أنماط تصرفاته أثناء استجابته لمتطلبات
المركز الاجتماعى للتوافق معه بالشكل الذى يجعله فى النهاية غير متلائم مع
المراكز الأخرى التى كان يجب أن يصل إليها .

باختصار فإن الفرد يراهن على سهولة الأداء في عمله الحالى الذى يبقى فيه ويكون ملتزماً .

الطبيعة التراكمية للالتزام :

تبدأ النظرية بالاعتراف بأن الالتزام يحدث للفرد بدون إدراك من الفرد أن الالتزام يحدث ، أى بدون إدراك الشخص الملتزم . ويظهر الالتزام من خلال سلسلة من التصرفات التى لا يمكن لأى فرد أن يلاحظها وبتراكمها تنشأ للفرد عدد من المراهنات — الجانبية التى لها قيم معينة والتى بناء عليها يجد الفرد نفسه غير راغب فى أن يفقدها وبالتالي يصبح ملتزماً .

فالالتزام إذن ينشأ من التصرفات الواعية والمدركة وقد ينشأ بدون إدراك من الفرد .

ويعتمد الالتزام أو التصرفات الثابتة والمتوافقة على أكثر من نوع من المراهنات الجانبية ، فالفرد يمكن أن يراهن على أنواع مختلفة من الأشياء فى تصرفات معينة ، وللتوضيح أكثر فإن الشخص الذى ينضم إلى عمل جديد يمكن أن يلتزم بسبب عدد معقد من المراهنات — الجانبية مثل الخسارة المادية التى ترتبط بفقد مبلغ صندوق المعاشات إذا ما ترك العمل ، فقد مكانته أو أقدميته أو علاقاته الاجتماعية الجيدة فى المنظمة الحالية حيث توعده المنظمة بإحراز تقدم سريع فيها ، وكذلك سهولة أدائه لعمله لأنه نجح فى التكيف مع ظروف عمل معينة فى عمله الحالى .

ولفهم كامل للالتزام نحتاج إلى أكثر من عامل تؤثر على الالتزام، تحليل لنظام القيم وربما نحتاج إلى التعرف على القيمة التى تتخذ بها الرهانات فى عالم الفرد الذى يعيشه .

ما هي الأشياء التي تحتاج إليها طبقاً للتقاليد ؟ وما هي الخسائر التي يتجنبها ؟ وما هي الأشياء الجديدة في الحياة التي يستمر في الاستمتاع بها والتي يمكن أن يرهنها للاستمرار في إتباع التصرفات الثابتة والمتوافقة .

وإذا رجعنا إلى مثالنا السابق فإن مشتري المنزل الماهر والمكار يكون الالتزام الاقتصادي ممكن فقط له . عندما عدم الالتزام يهدد نظام الملكية والأموال والمبادلة (بمعنى آخر إذا كان عدم التزامه يمثل خطر على البائع يتمثل في عدم إمكانية حصول على سعر أعلى لمنزله) بمعنى آخر الرهان لخمس ألف دولار يكون له معنى عندما يكون له قيمة في السياق الاجتماعي الذي يتم فيه البيع .

يجب أيضاً أن نعترف أن حالات متعددة من الأشياء ذات القيمة لها قيمة فقط من خلال الثقافة الفرعية للجماعة في المجتمع وأن عدد من المراهنات تنتج الالتزام من خلال أنظمة القيمة ذات الرؤية المحدودة .

وتزود الثقافة الفرعية الدينية والأخلاقية والطبقات الاجتماعية بالمادة الخام لجانب المراهنات الخاصة والغريبة لهؤلاء المساهمين في الثقافة .

كذلك تزود الاختلافات في العمر والمكانة الاجتماعية (أعزب-متزوج) بالمادة الخام لجانب المراهنات لهؤلاء المشتركين في العمر والمكانة الاجتماعية .

البنات في الطبقة الاجتماعية المتوسطة يمكن أن تجد نفسها ملتزمة بتصرفات ثابتة ومتوافقة التزاماً كبير الحجم بحسن السمعة وذلك لأن ثقافة الطبقة الوسطى تتجذب نحو عذرية الإناث ، بينما الفتاة في طبقة اجتماعية حيث العذرية لها قيمة أقل لن تكون ملتزمة بحسن السمعة ، وتتوقع النظرية هذا لعدد قليل من المتزمتين في أمور الدين .

كذلك فإن الأولاد لا يستطيعوا اكتساب الالتزام بهذا النوع على الإطلاق

* هذا ما أورده صاحب النظرية ومناقشة هذا الرأي خارج عن نطاق الكتاب

تقييم (1960) Becker لنظريته في الالتزام

يعترف Becker أن مفهوم الالتزام الذي قدمه يواجه عدد من المآخذ النظرية والتطبيقية تمثل صعوبات أمام اختبار النظرية منها :

(1) أنها لم تقدم لنا شرح وتفسير للالتزامات المتصاعدة والمتعارضة وكيفية اختيار الأفراد بين الالتزامات المتعددة عندما تتصارع هذه الالتزامات .
(2) أن مفهوم الالتزام المقدم فسر لنا نوع واحد من الالتزام ولكن هناك أنواع أخرى من السلوكيات الثابتة والمتوافقة غير مفسرة في النظرية وتحتاج لمفاهيم أخرى .

(3) أن مفهوم الالتزام المقدم يغطي مدى واسع من الظواهر الاجتماعية التي سوف تظهر عند اختبار النظرية وسوف تتعارض عند محاولة تقييد تأثيرها . وهذه الصعوبة تواجه بتوضيح الميكانزمات التي يمكن أن تمثل أجزاء من مفهوم الالتزام كالاندماج Involvement أو التوحد Identification أو الولاء loyalty وتحليل الظروف المختلفة التي تعمل في ظلها هذه الميكانزمات .

ويرى Becker أنه من الأفضل أن يقتصر الالتزام على الإشارة إلى السلوك الثابت والمتوافق من خلال (المراهنات الجانبية) فقط ولا يضاف إليه أشياء أخرى . ويجب استخدام مصطلح الاندماج Involvement والارتباط Attachment . والالتزام الأدبي Obligation لتشير إلى ظواهر مختلفة ولكن مرتبطة بالالتزام . وبالرغم من المآخذ التي توجه للنظرية فإن لها عدد من الفوائد منها :

(1) أن فكرة "الرهان - الجانبي" تسمح لنا باستخدام بعد خاص من الالتزام يشير إلى السلوك الثابت المتوافق النابع من إجراء الرهان - الجانبي هو المسئول وحده فقط عن هذا السلوك الثابت المتوافق .

(2) يمكن من تجنب الصعوبات البالغة التي توجهنا في استخدامنا لمفهوم للالتزام يختلط فيه الالتزام النابع من التوحد أو الاندماج .

(3) فسر لنا Becket في مفهومه للمراهنات - الجانبية ما يلاحظه الشعور العام من أن الأفراد غالباً ما يتبعون تصرفات معينة دخلية على التصرفات نفسها وليس لدى الباحثين مصطلح أو مفهوم يصف لنا هذه الحقيقة التي نحن متأكدين منها .

وبأسلوب مجرد فإن مفهوم Becket للالتزام يضع الخطوط العريضة لميكانزم يربط التصرفات الماضية للفرد بالانتماءات الطارئة عليه في نوع معين من السلوك الثابت المتوافق وبمصطلحات الاستثمارات يضع الخطوط العريضة لميكانزم يربط بقاء واستمرار الفرد في المنظمة بالمراهنات الجانبية التي أجراها أو بالاستثمارات التي تراكت لديه والتي يترتب عليها التزام الفرد بالبقاء والاستمرار في المنظمة .

تقييم المؤلف لنظرية Becker,1960

استطاع Becker,1960 أن يقدم لنا أحد التصورات الهامة للالتزام التنظيمي واستطاع أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية عامة للالتزام متجنباً التداخل بين مفهوم الالتزام وغيره من المفاهيم الأخرى المرتبطة به كمفهوم التوحيد والاندماج وقصر مفهوم الالتزام على أنه "اندماج الفرد في تصرفات ثابتة ومتوافقة".

وبالرغم من أن نظرية Becker 1960 كانت هي الأساس في كل دراسات الالتزام بعد ذلك إلا أنها عانت من عمليات سوء الفهم لنظرية الأمر الذي أدى إلى تضارب نتائج الدراسات بين تأييد ومساندة النظرية وبين رفض فروضها وهنا يعرض المؤلف بعض الاعتبارات التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند اختبار نظرية بيكر أو عند اشتقاق فروضها :

- أن نظرية بيكر تفسر الالتزام بالنسبة للسلوك الفردي والسلوك التنظيمي في نفس الوقت .
- أن مفهوم الالتزام الذي قدمه بيكر يقتصر على الالتزام النابع من إجراء المراهقات - الجانبية فقط ، ولا يشمل ظواهر نفسية اجتماعية أخرى كالنموذج أو الاندماج بالرغم من أن تلك الظواهر تمثل ميكانزمات لإنتاج السلوك المقيد .
- أن نظرية Becker كما يعترف هي مقدمة وتحتاج إلى إضافات متعددة لاستكمال أركان النظرية .
- لم تقدم النظرية نفسها أى مقياس لقياس الالتزام وأى مقياس يجب أن يقترح لقياس الالتزام طبقاً لنظرية Becker يجب أن لا تخرج عن قياس السلوك الثابت والمتوافق الناتج عن المراهقات الجانبية أو تراكم الاستثمارات في المنظمة

الدراسات الميدانية فى نظرية Becker.1960

جذبت نظرية Becker.1960 التى أطلق عليها نظرية المراهنات الجانبية side-bets أكثر من 50 دراسة لاختبارها طبقاً للحصر الذى أجراه cohen.1990 ، وفى هذا الجزء سوف تعرض أهم الدراسات التى حاولت تقييم واختبار نظرية الرهانات – الجانبية .

أولاً : دراسة Ritzer, Trice, 1969 :

صممت الدراسة لاختبار نظرية Becker, 1960 وتم وضع مقياس للالتزام التنظيمى طبقاً لتصوير Becker عن الالتزام وطبقاً لهذا المقياس فإن درجة الالتزام التى يشعر بها الفرد تتحقق من خلال عدد من الأسئلة التى تحاول أن تحدد لآى سبب من الأسباب سوف يترك الفرد المنظمة أو المهنة إذا كان هناك أسباب .

وأجريت الدراسة على 623 موظف شئون أفراد فى منظمة أمريكية ونتائج الدراسة لم تؤيد نظرية الرهان – الجانبى وطرحت قدر كبير من الشك على النظرية ، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود ارتباط معنوى بين العمر وبين الالتزام ، كما أوضحت الدراسة وجود ارتباط سلبى بين التعليم وبين الالتزام وأن هذا الارتباط السلبى غير معنوى كما أثبتت عدم وجود علاقة معنوية بين الموقف من الزواج وبين الالتزام .

ويرى الباحثان أن نظرية الرهان الجانبى يجب أن ترفض حيث أن قليل من المتغيرات (التي تمثل الرهان ... الجانبى) كانت ذات ارتباطات غير معنوية بالالتزام .

ثانياً : دراسة (1972) Hrebinak, Alutto :

تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي أجريت لاختبار نظرية Becker 1960 وذلك لسببين ، الأول هو أن الدراسة قامت بتطوير مقياس Hrebiniak, 1972 لقياس الالتزام التنظيمي طبقاً لنظرية Becker والثاني هو عدد المتغيرات الهامة التي اختبرت كتعبير عن الرهان الجانبي أو استثمارات الفرد في المنظمة .

وانطلقت الدراسة من توضيح بيكر لفكرة المفاوضات التبادلية بين الفرد والمنظمة وإدخال بيكر لعنصر الزمن ، ففكرة المراهنات – الجانبية أو الاستثمارات في المنظمة تجعل مفهوم الالتزام ظاهرة تراكمية ، حيث اقترح بيكر أن الفرد الأكثر في مراهناته – الجانبية أو الأكبر في استثماراته المتراكمة التي سوف يفقدها إذا ما ترك المنظمة هو الفرد الأكبر في التزامه الشخصي للمنظمة .

كما أن الالتزام ظاهرة بنائية حيث تحدث نتيجة للتفاعلات والتعاملات بين الفرد والمنظمة وتتغير طبقاً للتغير في جانب الاستثمارات عبر الزمن .

واعتمدت الدراسة في إطارها النظري على نتائج الدراسات التي سبقتها في العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي أو الالتزام المهني مثل دراسات :

Lee, 1971; Hall, Schneider, Nygren, 1970; Aluto, Hrebiniak, Allonso, 1972; Aluto, 1969; Colombotos, 1962; Ritzer, Trice, 1962, Sheldon, 1971.

Barnard, 1938; Humans, 1958, Gouldner, 1960, Barsons, 1964, Likert, 1961, Blou, Scott, 1962.

الإطار النظري للدراسة :

تركز الدراسة على المساومات أو علاقات التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تفترض أن التبادلات الأكثر ملائمة للفرد من وجهة نظر المشارك في المنظمة هي الأكثر تأثيراً في خلق الالتزام التنظيمي للمنظمة ولقد اشتق هذا الفرض من مفهوم التكلفة والعائد الذي استخدمه كل من (Barnard 1939, Homans (1958 Gouldner (1960).

كما ترى الدراسة أن الفرد الأكثر رهاناً في المنظمة أو بالمثل الفرد الأكبر في استثماراته المتراكمة التي سوف يفقدها إذا ترك النظام الذي يعمل فيه هو الأكبر في التزامه الشخصي للمنظمة وهذا انطلاقاً من فكرة مفاوضات التبادل مع إدخال عنصر الزمن فيها أو ما أطلق عليه جانب المراهنات .

وانطلاقاً من المفهوم السابق وهو أن الالتزام ظاهرة بنائية حيث تحدث نتيجة المبادلات أو التعامل بين الفرد والمنظمة وتتغير طبقاً للتغير في جانب المراهنات أو الاستثمارات عبر الزمن ، واتساقاً مع الفكرة البنائية للالتزام التنظيمي فإن الأطول في مدة خدمته بالمنظمة سوف يرتبط إيجابياً مع زيادة المراهنات أو الاستثمارات بالمنظمة ، كما أن تزايد مدة الخبرة في المنظمة تفترض تراكم الموارد التنظيمية وتطور المهنة التنظيمية ، وبالتبعية تربط الفرد بمنظمة معينة مثل التراكم في المعاشات وخطط المشاركة في الأرباح .

ولقد أوضحت دراسة Crusky أن الالتزام التنظيمي يزيد مع عدد السنوات التي قضاها الفرد في المنظمة ، وهذا في حد ذاته يوضح أن الوقت المستثمر وسيلة ذات قيمة في حد ذاته حيث المميزات التي ترتبط بطول مدة الخبرة تجعل من السهل الحصول على عوائد إضافية .

كما أوضحت دراسة أخرى أن الحركة أو التقلبات داخل أقسام المنظمة سوف تقل مع الأقدمية أو تزايد مدة الخبرة داخل المنظمة الأمر الذى يطور الاستثمارات داخل المنظمة (Caplow & Mcgee 1958) .

أما بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالعمل مثل صراع الدور وغموض الدور والتوترات فى العمل وهى المتغيرات التى تؤثر على الالتزام المهنى للمهنيين فإن الدراسة تقترح الآتى :

أن الصراع أو الضغط يمثل حالة من التأثير يمكن أن تؤثر سلبياً على التفاعل بين الفرد والمنظمة ، ويعرف الصراع بأنه التعارض الناتج من تركيبة ضغوط الدور .

وترى الدراسة أن استمرارية توترات دور الفرد وعدم التأكد ينتج عنه زيادة جانبية بدائل العمل الخارجية ويتبع ذلك تناقص الالتزام إلى المنظمة التى يعمل بها الفرد .

عدم الرضا عن العمل مثل عوائد المنظمة ومعدلات التقدم الوظيفى يمكن أن تنتج تقليل الالتزام إلى المنظمة التى يعمل بها الفرد وذلك انطلاقاً من فروض March & Simon 1958 التى تقترض أن إدراك الموظفين للرضا فى ترك المنظمة هى ناتج مباشر عن مستويات الرضا عن دور الفرد فى العمل .

وفيما يتعلق بعوامل الخلفية والعوامل الفردية ، فإن الدراسة تبحث التفاعل بين تأثير العوامل الفردية والمتغيرات التنظيمية كمحاولة لفهم تعقد عمليات الالتزام .

ترى الدراسة أن عوامل الخلفية كمهنة الآباء والمكانة الاجتماعية للفرد تؤثر على الالتزام المهنى ومن المحتمل أن تؤثر على الالتزام التنظيمى، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الالتزام لمنظمة معينة يمكن أن يختلف كنتاج عن الأصول ذات الياقات الزرقاء والأصول ذات الياقات البيضاء وأشارت أيضاً إلى أن العمال

ذو الياقات الزرقاء لا يقبلون المنظمة التي يعملون بها كمصدر رئيسي للعوائد وللرضا عن العمل وهذا يتفق مع الاتجاهات التي تقول أن الموظفين المهنيين من مثل تلك الخلفيات سوف يكونون منظمة اجتماعية ضد الالتزام أو الانتماء للمنظمة . Organizational involvement

كذلك فإن الجنس والمكانة من الزواج أثرت على الالتزام المهني في دراسات عديدة ويمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي ، حيث وجدت الدراسات السابقة أن الأفراد المنفصلين وخصوصاً النساء يمكن أن يتكفوا تكلفة مرتفعة ترتبط بتترك المنظمة أكثر من الرجال غير المرتبطين وبالمثل التوقعات المرتبطة بالجنس والزواج والأدوار المهنية تؤثر على مقارنة مستويات بدائل العمل المتاحة للأفراد .

العوامل الأخرى التي تؤثر على إدراك وتقييم بدائل العمل المتاحة تؤثر على الالتزام التنظيمي ، فالعمر أيضاً يؤثر على إدراك بدائل العمل فهو يمكن أن يخفف من جاذبية بدائل العمل المتاحة للأفراد ، بالإضافة إلى أن العمر وطول مدة الخدمة تطبق كاستثمارات حيث تزيد من جاذبية نظام المنظمة وتزيد من الالتزام التنظيمي .

كذلك تقترح الدراسة أن نوعية من خصائص الشخصية يمكن أن ترتبط بالالتزام التنظيمي وهي الثقة بين الأفراد ودرجة السلطوية ، ويتعلق مستوى الثقة بين الأفراد بالدرجة التي يرى فيها الأفراد البيئة الاجتماعية للمنظمة كبيئة تعاونية ؛ ودية والمنظمة الأقل في درجة الثقة بين الأفراد هي الأقل في درجة الالتزام التنظيمي لها .

اختلاف مستويات درجة السلطوية تبين احتمال ردود الفعل تجاه نظام التوجه نحو الدور كما هي بالنسبة لشرعية الرقابة التنظيمية .

متغير آخر من المحتمل أن يكون مهم للالتزام التنظيمي وهو نوايا الموظفين للبحث عن التعليم الرسمي المتقدم حيث أثبتت البحوث السابقة أن الرغبة في التعليم الإضافي تزيد من المهنية ، كذلك توجد بعض الدلائل على أن التوجهات الدينية ترتبط بتطوير التوجهات المهنية والتنظيمية .

ومما سبق تكون العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي هي :

- عدم الرضا عن العوائد التنظيمية .
- العمر مع طول مدة الخدمة .
- حيث أشارت الدراسة السابقة إلى معنوية العوامل السابقة في زيادة الالتزام ، كذلك اختبرت الدراسة عدد من العوامل الخلفية للفرد وتشمل:
- الدين .
- مهنة الوالد .
- الجنس .
- الحالة العائلية .
- الثقة بين الأفراد .
- السلطة
- الرغبة في البحث عن التعليم .
- واعتبر الباحثان أن العوامل الفردية سوف تمثل محددات أو أسس للالتزام التنظيمي أكثر من العوامل البنائية السابقة أو عوامل علاقات الدور .

مجتمع البحث والعينة :

أجريت الدراسة على مدرستين متباعدتين وثلاث مستشفيات في غرب ولاية نيويورك وجمعت البيانات من 318 مدرس بالمدارس الثانوية والابتدائية والمرضات .

مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم :

قام الباحثان بتطوير مقياس Ritz, Trice, 1969 بمقياس آخر بديل يقيس الاتجاهات نحو تغير المعيد أو المستشفى الذي يعمل فيه العامل، ولأهمية هذا المقياس في قياس مفهوم الالتزام البقائي كما قدم في نظرية Becker, 1960 سوف نعرض هذا المقياس بالكامل .

مقياس Hrebiniak, Aluto, 1972 للالتزام السلوكي :

بدأ وضع المقياس النهائي بوضع مقياس مبدئي (يتم حساب درجة ثباته وارتباطه) والمقياس المبدئي يقيس اتجاهات الأفراد نحو تغير العمل الذي يقوم به العامل ويعطى المبحوث السؤال التالي (لكن يمكن إنشاء مقياس الالتزام) :

- بفرض أنه عرض عليك وظيفة كمدرس (ممرضة) ولكن في منظمة أخرى هل تترك منظمك الحالية تحت أي ظرف من الظروف الآتية :

بين تصرفك بوضع علامة في المكان المناسب .

أوافق تماماً غير متأكد غير موافق تماماً

- بدون أي زيادة في الأجر .
- بزيادة كبيرة في الأجر .
- بزيادة صغيرة في الأجر .
- بدون أي حرية مهنية على الإطلاق .
- بزيادة الحرية المهنية زيادة كبيرة لتكون مهني خلاق .
- بدون أي مكانة أعلى .
- بزيادة المكانة زيادة كبيرة .
- العمل مع أصدقاء لا يكونوا أصدقاء لي .
- العمل مع أفراد بيننا قدر قليل من الصداقة .
- العمل مع أفراد بيننا قدر كبير من الصداقة .

ومؤشر الالتزام النهائي يؤسس على وضع قيم للاستجابة .
وبعد دراسة مؤشرات الثبات للأشئ عشر عبارة توصلت الدراسة إلى أن أكثرها
ثباتاً هي ترك المنظمة مع زيادة بسيطة في الأجر والارتباطات بين عبارات الزيادة
البسيطة وباقي العبارات كانت (0.69 – 0.65 – 0.71) على الترتيب .
وبالتالي أصبح المقياس النهائي للالتزام يتكون من أربعة عبارات فقط وتكون درجة
الالتزام هي مجموع الاستجابات التي يقرها المبحوث أو لا يقرها المبحوث سوف
يغير المنظمة التي يعمل بها مع :

1. زيادة بسيطة في الأجر
2. زيادة بسيطة في الحرية المهنة ليكون مهني خلاق
3. زيادة بسيطة في المكانة
4. زيادة بسيطة في صداقات العمل

نتائج الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة الأهمية النسبية للعوامل المتعلقة بدور الفرد في
العمل أو العوامل المتصلة بالعمل في زيادة الالتزام التنظيمي ، فقد أوضحت
نتائج الدراسة أن مستويات التوترات وعدد سنوات الخدمة بالمنظمة هي أكثر
المتغيرات في شرح وتفسير مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة أقل عدم الرضا
عن العمل والجنس حيث ارتبطا بمستويات الالتزام بين المدرسين والممرضات .

ونائج هذه الدراسة تقترح أن الالتزام في المنظمات النفعية إلى حد ما ظاهرة
بنائية ، أي أن الالتزام فيها مبني على إدراك الأفراد للحوافز والمشجعات
والإسهامات التي يقدمونها للمنظمة بشكل جزئي وليس بشكل كلي ، أو بتعبير
آخر يتوقف مستوى الالتزام إلى درجة ما على معدلات العوائد المقدمة من
المنظمة في علاقتها بالتكلفة المبذولة من العمال للحصول على تلك العوائد .

وتقترح الدراسة أن تواترت الدور وغموض الدور سوف يزيد من إحساس المشاركين في المنظمة بالتكلفة المقدمة منهم للحصول على العوائد لذلك فإن معدلات تكلفة العوائد تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي كذلك كما هي في الرغبة في استمرار المساهمة في المنظمة كذلك فإن الشعور بعدم عدالة العوائد يمكن أن يؤثر سلباً على معدلات التبادل وذلك لأنه يؤدي إلى الشعور بنقص العوائد الفعلية أو المتوقعة في علاقته بالمستوى المقدم من التكلفة المبذولة من العمال للحصول على تلك العوائد .

وفيما يتعلق بتأثير الجنس على الالتزام أوضحت الدراسة أن هناك تكلفة مختلفة بين الرجال وبين النساء ترتبط بترك المنظمة .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن مفاوضات التبادل بين الفرد والمنظمة لا تكفي وحدها لشرح الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمات النفعية ، فهي نادراً ما تتسبب في ترك العمل أو الانتقال من العمل كما يفترض المفهوم الحسابي

Calculative concept

أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية بين خبرة العمل في المنظمة مقاسة بعد سنوات الخدمة في المنظمة وبين الالتزام ، وبالتالي فإن عنصر الزمن يجب أن يعترف به في الالتزام .

وكما أوضح Becker أن المشارك في المنظمة يجري مراهنات - جانبية أو استثمارات في المنظمة وتتزايد هذه الاستثمارات بتزايد سنوات بقاء الفرد بالمنظمة ، وهذه الاستثمارات لا تلعب أي دور في محددات التكلفة والعائد . وهذا يقدم دليلاً على أن الالتزام التنظيمي بجانب تأثيره بالتعاملات التبادلية بين الفرد والمنظمة وما يرتبط بها من استثمارات .

فالفرد يتأثر بعدد السنوات التي قضاها في المنظمة وخبرته في المنظمة وتؤثر على زيادة الالتزام التنظيمي (حتى لو كانت خبرة الفرد هي تسوثرات العمل أو الضغوط في العمل) .

أما فيما يتعلق بعوامل الخفية والعمل الفردية :

فإن الدراسة أثبتت نقص في معنوية العوامل الفردية وعوامل الخفية في تأثيرها على الالتزام ، وبالتالي أوضحت الدراسة أن طبيعة نظام العوائد التنظيمية والتوازن في التبادلات وتراكم الاستثمارات أكثر أهمية في المنظمات .

ويرى الباحثون أن البيانات المستمدة من نتائج الدراسة تؤيد وتدعم افتراضات نظرية Becker 1960 في حالة تطبيقها على الالتزام التنظيمي والالتزام المهني ولكن مفهوم المراهنات الجانبية side - bets ترتبط أكثر بالالتزام التنظيمي منه بالالتزام المهني .

دراسة shoemaker, snizek.Bryant. 1977 .

دراسة أخرى أجريت كمزيد من التوضيح لافتراضات Becker عن الرهان - الجانبي ، كما هي متضمنة في مفهوم الالتزام التنظيمي والمهني أجراها كل من Shoemaker, Snizek, Bryant, 1977 وحاولت الدراسة فحص العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والمتغيرات الديمغرافية طبقاً لنظرية الرهان - الجانبي ، وبين الالتزام التنظيمي والمهني . أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في منظمات فيدرالية ووكالات في فرجينيا عام 1975 .

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين دراستهم والدراسات السابقة واستخدام الباحثون مقياس للالتزام التنظيمي الذي قدمه Hrebiniak, Alutto, 1970 لقياس كل من الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي عن طريق سؤال الأفراد إذا

ما كانوا ينظروا في ترك الوظيفة الحالية (موافق تماماً - غير متأكد - غير موافق تماماً) إذا عرض عليهم .

- زيادة واضحة في الأجر .

- زيادة في الحرية في العمل .

- زيادة في المكانة .

- زيادة في مسئوليات العمل وزملاء العمل .

- زيادة في فرصة الترقية .

أجرى الباحثون ارتباط بين متغيرات الرهان - الجانبى أو الاستثمارات وهى :

- العمر .

- التعليم .

- سنوات الخدمة بالمنظمة

- نسبة الدخل المتحصل عليه من مصادر أخرى

- العمر في بداية العمل

- تميز العمل طول فترة التدريب

وذلك بالإضافة إلى متغيرات أخرى تشمل :

- الرضا عن العمل

- الشعور بتماسك جماعات العمل

نتائج الدراسة :

البيانات المنشورة من نتائج الدراسة تدعم بشكل جزئى افتراضات Becker

عن المراهنات - الجانبية ، كما وضعنها نظريته في الالتزام التنظيمى والالتزام

المهنى ، ولكن متغيرات المراهنات - الجانبية ظهرت أكثر قدرة على التنبؤ

بالالتزام التنظيمى عن الالتزام المهنى .

كما دعمت نتائج الدراسة النموذج البديل الذى قدمه Ritzer, Trice, 1969 والذى يركز على التوحد مع المنظمة أو العوامل السيكوسولوجية. وبالرغم من أن البيانات المستمدة من الدراسة تؤيد وتدعم افتراضات نظرية Becker فى حالة تطبيقها على كل من الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى ، لكن ظهر من بيانات الدراسة أن مفهوم الرهان – الجانبى Side – bet يرتبط أكثر بالالتزام التنظيمى منه بالالتزام المهنى.

هذا بينما ظهر أن النموذج البديل الذى قدمه Ritzer, Trice 1969 كان يركز على التوحد Identification النابع من عوامل الاتجاهات أو من العوامل السيكوسولوجية وقد أيدت الدراسة ودعمت هذا النموذج البديل أيضاً . ولكن يقول الباحثون أن العوامل السيكوسولوجية أكثر تنبؤاً بكل من الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى من متغيرات نظرية الرهان – الجانبى . كما يرى الباحثون أن ما يمكن ملاحظته من هذه الدراسة أنه بالرغم من أن كل من التفسيرين أو المجموعتين من المتغيرات تمارس نوعاً من التأثير على الالتزام إلا أن أى منهم يعتبر ناتج عن الآخر .

رابعاً : دراسة Stevens, 1978 :

أجريت هذه الدراسة لاختبار إطار نظرى يرى أن الالتزام التنظيمى نتيجة لقوى متعددة تشمل المحددات السيكولوجية والمحددات التبادلية ويرى فيه أن العوامل التى تؤثر على الالتزام هى :

(1) المتغيرات الفردية وتشمل العمر ومستوى التعليم والاندماج فى العمل والاتجاهات نحو التغيير .

(2) العوامل المتصلة بالدور وتشمل عدد سنوات الخدمة بالمنظمة والمستوى الإدارى وعدد السنوات فى المركز ومهارة المرؤوسين والترقيات .

(3) العوامل التنظيمية وتشمل حجم المنظمة ونطاق الإشراف ووجود النقابة المهنية والمشاركة فى اتخاذ القرارات والمركزية واللامركزية .

واستخدم الباحث لقياس الالتزام مقياس Hrebniak, Alutto, 1972 فى قياس الالتزام طبقاً لنظرية Becker, 1960 .

نتائج الدراسة :

أيدت نتائج الدراسة صدق الإطار النظرى السابق أو النموذج السابق مما عدا المتغيرات الخاصة بالعوامل التنظيمية ، وقد ارتبط متغيرين فقط من العوامل التنظيمية بالالتزام هما وجود النقابة والمشاركة فى اتخاذ القرارات .

نظرية الرهان – الجانبى بين الإلغاء والإهمال أو إعادة البعث من جديد

دراسة Wallace, 1997

بعد أن توصلت دراسة (Cohen, Lowenberge, 1990) إلى عدم وجود تأييد قوى لنظرية الرهان – الجانبى من خلال Měa – analysis أعزى الباحثان ذلك أن وجود قصور شديد فى البحوث السابقة فى أسلوب قياس الالتزام البقائى وفى الاستراتيجية المستخدمة فى اختيار نظرية الرهان الجانبى هذا القصور هو الذى يمكن أن يفسر نقص التأييد لنظرية الرهان – الجانبى .

أجريت الدراسة لمواجهة ذلك القصور فى قياس الالتزام البقائى وفى استراتيجية اختبار النظرية من أجل إحياء نظرية Becker فى الالتزام وذلك باختبار النظرية بمقياس مباشر وصادق لمتغيرات الرهان – الجانبى وبقياس الالتزام البقائى بعيداً

عن المقياس الوجداني للالتزام بحيث يطبق المقياس على الالتزام التنظيمي والمهني

تقاييس :

استخدم لقياس الالتزام البقائي مقياس من Price, 1990 وتوقع أن المقياس أكثر توافقاً مع فكرة بيكر Becker للالتزام كما استخدم مقياس (Mowday et al., 1979) لقياس الالتزام الوجداني .

ونظراً لأن كل مؤشرات الرهان الجانبي التي استخدمت في الدراسات التقليدية والتي اعتبرت مؤشرات ضعيفة للالتزام فإنها اعتبرت متغيرات ديمغرافية ، واستخدمت الدراسة مقياس مباشر للاستثمارات افترض أنه يؤثر على الالتزام التنظيمي وهو :

- اكتساب مهارات خاصة بالشركة .

- درجة المشاركة في قرارات الشركة .

- عدد ساعات العمل في الأسبوع .

- حضور اللقاءات والمؤتمرات المهنية .

بالإضافة إلى استخدام مقياس للدوافع كمتغير رقابي .

بينما كانت مؤشرات الرهان الجانبي هي (عدد السنوات بالمنظمة ، التعليم ، الوضع العائلي ، الدخل ، عدد المعالين ، الجنس ، فرص العمل) .

نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة أن أهم متغيرين للالتزام التنظيمي البقائي هما المشاركة التنظيمية ($B = 44$) وتوافر مهارات خاصة بالمنشأة ($B = 09$) ومتغيرين الرقابة وهما حجم المنشأة ودوافع العمل على الترتيب .

ولم يرتبط أى من متغيرات الرهان الجانبي التقليدية ارتباطاً إحصائياً معنوى بالالتزام البقائي ولم تفسر أكثر من 20% من التغير في الالتزام التنظيمي البقائي

كذلك بالنسبة للالتزام الوجداني فإن متغيرين الرهان - الجانبى هما المشاركة (B = 40) ومهارات المنشأة الخاصة (B. 06) بينما ارتبط وجود فرص للعمل ارتباطاً إيجابى بالالتزام الوجداني مخالفاً كل الافتراضات التى تفترض ارتباط بدائل العمل المتاحة ارتباطاً سلبى بالالتزام ولم يرتبط أى متغير من متغيرات الرهان - الجانبى التقليدية بالالتزام الوجداني ولم تفسر أكثر من 20% من تباين الالتزام .

وقدّمت هذه الدراسة بعض الفائدة عن محددات الالتزام البقائى والوجداني، وبالنسبة لفشل دراسات وبحوث نظرية الرهان - الجانبى وإذا ما كانت المستندة عن نقص تدعيم وتأيد نظرية Becker .

وإن نتائج مقاييس الرهان الجانبى الجديدة المفترضة تقدم دليل على تمقاييس التقليدية للرهان الجانبى لم تقدم لنا اختباراً مناسباً أو صادقاً لنظرية Becker . لذلك فبدلاً من التفكير فى إلغاء أو إهمال نظرية Becker 1960 يجب تشييد مقاييس تعكس ما هو معنى الاستثمارات بالنسبة للفرد فى المنظمة.

نتائج الدراسة تقترح أن نقص التأيد الميداني لنظرية Becker الذى قدمه Cohen, Lowenberg, 1990 فى تحليله البعدى يبدو أنه ناتج من وانعكاس للاستخدام التقليدى لمتغيرات الرهان - الجانبى التى تعكس استثمارات الرهان - الجانبى (كالعمر - عدد السنوات بالمنظمة - الجنس) .

تقييم الدراسة

أن مقاييس رهان الحياة المستخدمة فى هذه الدراسة هى مجرد بداية أو نقطة انطلاق ولا تعكس كل الاستثمارات التى يمكن أن يكون الفرد استثمرها فى المنظمة ويمكن القول بكثير من الثقة أن نظرية Becker 1960 لم تختبر حتى الآن الاختبار الذى تستحقه وما زالت تنتظره وهذه الدراسة تقترح إنه قد آن الأوان لإعادة بحث نظرية Becker ولكى يتم ذلك فإنه البحوث يجب أن تضم لقياس

الاستثمارات بمقاييس أكثر دقة وأكثر صدق وباستخدام مقاييس الالتزام البقائي وليس مقاييس مشبعة بالتزام وجداني .

دراسات التحليل البعدي Meta analysis لنظرية الرهان – الجانبى

أجرى كل من Cohen, Lawenberg دراسة لإعادة فحص نظرية الرهان – الجانبى Side – bet التى قدمها Becker 1960 لتفسير الالتزام التنظيمى مستخدماً أسلوب التحليل البعدي Meta – analysis لعدد 50 دراسة منشورة طبقاً لحصر Griffin, Bateman حاولت الدراسة الإجابة على عدة تساؤلات :

- هل هناك علاقة معنوية بين متغيرات الرهان – الجانبى وبين الالتزام التنظيمى وهل هى قوية بدرجة كافية لتدعيم وتأييد نظرية Becker .
- هل العلاقات سابقة الذكر يمكن أن تعمم خلال المواقف المختلفة التى تتأثر بها أم هل تتأثر بمتغيرات مثل الجنس والمهنة والدرجة الوظيفية ونوع الصناعة .. الخ .

وإجابة تلك الأسئلة سوف تقدم حلولاً للمجاذلات التى ترتبت حول قدرة النظرية على شرح تكوين الالتزام التنظيمى .

نتائج الدراسة :

- لم يؤيد ولم يدعم نتائج التحليل Meta analysis بوجه عام نظرية الرهان – الجانبى ، فقد أثبت التحليل أن إحدى عشر متغير للرهان – الجانبى (العمر – عدد السنوات فى المنظمة – التعليم – الجنس (ذكر / أنثى) – الوضع العائلى – عدد الأطفال – المركز فى المنظمة .. عدد الأعمال فى المنظمة – مستوى المهارة – إدراك بدائل العمل المتاحة – الأجر) ليس لها ارتباط معنوى بالالتزام التنظيمى .

كما أن الدراسة لم تؤيد افتراض أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة هي أفضل مؤشرات رهان الحياة .

كما أوضحت الدراسة عند تجميع الدراسات التي تستخدم مقاييس مختلفة للالتزام أنه لا توجد اختلافات معنوية أو ثابتة بين النتائج المبنية على المقاييس الوجدانية الأخرى ، كما أوضحت أيضاً أن النتائج المجمعة على أساس مقياس (Porter et al., 1974) لا تتعارض مع النتائج المبنية على المقاييس الأخرى .

نتائج Meta - analysis تعارضت مع ما توصلت إليه دراسات المراجعة للبحوث السابقة التي استخدمت طرق تقديرية في التحليل مثل Griffin, Bateman, 1985, Morrow et al., 1982, Richers, 1986 .

حيث أن أغلب تلك الدراسات أيدت نظرية الرهان - الجانبى . ويرى الباحثان أن نتائج تلك الدراسة تقترح ثلاث نتائج ممكنة فيما يتعلق بمستقبل نظرية الرهان - الجانبى .

1- أن نتقبل ما توصل إليه Meyer & Allen, 1984 في أن مقياس نظرية الرهان - الجانبى لا يقيس الالتزام كما تم صياغته في نظرية Becker . ويترتب على تطبيق هذه النتيجة أنه لاختبار مدى صدق نظرية الرهان - الجانبى يجب استخدام مقياس يتق مع صياغة بيكر للنظرية ، حيث يرى Meyer, Allen, 1984 أن مقياس الالتزام البقائى الذى هو أحد الأبعاد الثلاثة فى النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى هو المقياس الأفضل والملائم مع ما صاغه بيكر فى نظريته للالتزام لأنه أفضل من المقاييس الوجدانية التى فرض أنها يمكن أن تختبر نظرية الرهان - الجانبى .

2- يجب أن نتقبل مجادلة Meyer, Allen, 1984 بأنه من المحتمل أن الإستراتيجية المستخدمة لاختبار نظرية الرهان - الجانبى غير مناسبة P. 1030 .

حيث أن استخدام العمر وعدد السنوات في المنظمة أقل مناسبة وصلاحيّة من الحصول المباشر على إدراك الموظفين لحجم وأهميّة الاستثمارات التي عملوها في المنظمة .

كما يجب أن نتقبل اقتراح كل من Meyer, Allen بأن دراسة كل من نظرية الرهان الجانبي في المستقبل يجب ان تقيس الالتزام التنظيمي البقائي كما اقترحة بيكر ، والخلاصة أننا نحتاج إلى نوعيّة جديدة من البحوث الميدانية قبل الوصول إلى أي نتيجة فيما يتعلق بالرهان الجانبي .

نماذج الالتزام السلوكي

أولاً : نموذج خصائص السلوك الملتزم

نموذج Salanick 1977

قدم Salanick تصوره عن الالتزام في نموذج سلوكي للالتزام وتعريف Salanick للالتزام يرى فيه أن الالتزام هو ربط الفرد بتصرفات سلوكية .

Commitment is the binding of the individual to behavior acts.

ومن التعريف يتضح الكلمات المحورية هي الالتزام والتصرفات والالتزام يقصد به أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد ، بينما التصرفات هنا هي التي تفرق بين الاتجاهات الالتزامية وبين الالتزام السلوكي ، حيث أن الالتزام في هذا النموذج يركز على التصرفات أو السلوك وليس الاتجاهات وهذا هو معنى عبارة الالتزام أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد .

خصائص السلوك الملتزم :

عندما يكون السلوك عنصراً ضرورياً وجوهرياً في الالتزام فإن كل السلوكيات تكون ذات درجة معينة من الالتزام ولدينا درجات متعددة من الالتزام ، ويكون أقل تلك الدرجات هي الاعتقاد أو الاتجاه ويكون السلوك المؤيد والمساند للاعتقاد هي درجة أعلى من الالتزام في المقابل يكون الدفاع عن المعتقدات أمام الخصوم أو المشككين فيها هي درجة أعلى من السلوك المؤيد والمساند .

وتوجد أربعة خصائص للتصرفات السلوكية تحدد درجة الالتزام وهي الوضوح ، وعدم إمكانية الإلغاء والإرادة الحرة والعلانية .

أولاً : وضوح التصرف أو إمكانية إنكار التصرف

وضوح التصرف هو الدرجة التي يمكن أن يقال فيها أن السلوك قد استقر كسلوك ثابت ، ويساهم في تأكيد وضوح السلوك عاملين هما :

- إمكانية ملاحظة السلوك أو التصرف .

- عدم وجود إمكانية لاتباس التصرف لوجود أكثر من معنى له .

وبالرغم من أن بعض التصرفات غير قابلة للملاحظة ، إلا أنه يمكن الاستدلال عليها من خلال نتائجها .

ثانياً : إمكانية الإلغاء أو نقض التصرف :

Revocability or reversibility of the action:

وهو العنصر الثاني الذي يؤثر على درجة الالتزام وهو إمكانية الإلغاء أو إمكانية نقص التصرف ، أغلب التصرفات يمكن أن تنقض ، فالوعد يمكن أن تتم وأن تخالف بعد ذلك ، والزواج يمكن أن ينفك ، ولكن من جانب آخر هناك بعض التصرفات ثابتة ومتكررة الحدوث وهي لا يمكن أن لا تحدث وبالتالي هي تصرفات ذات درجة عالية من الالتزام ، فضبط زناد بندقية معمرة لصدر صديق تلزم الجميع بالحقيقة .

وبالتالي فالوضوح وعدم الإلغاء لتصرف معين تربط التصرف بحقيقة ثابتة .

ثالثاً : حرية الإرادة Volition

وهي الخاصية الثالثة للالتزام السلوكي ، وهي من أصعب الخصائص التي يمكن الكشف عنها في السلوك الإنساني وهذه الصعوبة نابعة من أن كل التصرفات الإنسانية حرة ومقيدة ، وأنها دائماً تحدث تحت إرادة الاختيار للفرد ومن واقع الاستجابة للموقف ، وحتى في المواقف التي تبدوا أن تصرفات الفرد فيها مقيدة أكثر من غيرها يمكن أن ينظر إليها على أنها تصرفات حرة وليست مقيدة . أن إدراك حرية الاختيار يتوقف على النتائج التي تترتب على التصرف .

وتمارس الإرادة الحرة تأثير قوى على السلوك وعلى الاتجاهات فى المجتمع الغربى ، وهناك بعض الخصائص التى وجد أنها ترتبط بدرجة إدراك حرية الإرادة وهى :

- 1- الاختيار
 - 2- وجود طلب خارجى على السلوك
 - 3- وجود أساس خارجى للسلوك
 - 4- وجود مساهمات أخرى للسلوك
- فالشخص الذى يعمل من أجل المال تكون له إرادة اختيار أقل من الذى يعمل بدون مقابل ، والعامل الذى يجد ويعمل من أجل المشرف يجد نفسه مقيداً أكثر من الشخص الذى يعمل من أجل نفسه فقط .

رابعاً : العلانية Publicness :

العلانية أو الإعلان عن السلوك وهذه الخاصية تربط السلوك بالسياق الاجتماعى الذى يمارس فيه السلوك والعلانية يقصد بها المدى الذى يتصرف فيه الآخرون بالسلوك أو التصرف المعلن ونوعية هؤلاء الذين يعلمون بالسلوك .

أحد طرق ربط الالتزام بسلوك معين أو تصرف معين هو أن تخبر كل من حولك بأنك سوف تؤديه ، وعندئذ سوف تجد نفسك مرتبطاً بأداء ما أعلنته .

فالتصرفات المعلنة والمعروفة للأغلبية المهمة للفرد مثل أعضاء الأسرة والأصدقاء والزملاء تكون ذات درجة التزام مرتفعة من التصرفات غير المعلنة وغير المعروفة .

الخلاصة فإن Salanick 1977 عرف الالتزام بأنه التعهد السيكولوجى بالتصرف بطريقة تتوافق مع مضامين سلوكه السابق .

Commitment as a psychological obligation to behave in a manner consistent with the implications of the prior behavior, (P. 199)

وتكون التصرفات ملزمة ومقيدة للسلوك المستقبلي إلى الدرجة التي يؤدي فيها الأفراد ممارستهم بحرية في الاختيار وليس من السهل تغيير تصرفاتهم وهي معلومة للآخرين .

الالتزام الإجباري والالتزام الاختياري :

يرى Salanick, 1977 في نموذجة للالتزام أن أشكال الالتزام الموجود بالمنظمات تنقسم إلى قسمين هما :

1 () الالتزام الاجباري:

وهو يكون بالضغط على مدى قدرة الفرد على ترك المنظمة وهو نوع من توريط الفرد في المنظمة لأن الفرد لا يجد بدائل أخرى للالتزام .

2 () الالتزام الاختياري :

والالتزام الاختياري يتكون نتيجة لرغبة الأفراد الصادقة في البقاء في المنظمة والنابعة من إشباع رغبات واحتياجات الأفراد في المنظمة .

إنتاج الالتزام في المنظمات :

تمارس بعض المنظمات ضغوطاً على الأفراد للتأثير على قدرتهم على ترك المنظمة وعلى مدى التزام الفرد التزام نهائي للمنظمة وذلك باستخدام ميكانيزمات خاصة بها منها :

1 () الطقوس والقرابين :

بعض المنظمات لا تفضل أن تترك التزام الأعضاء مرهوناً بعملية اتخاذ القرارات الخاصة ، ومن أهم أدواتها في ذلك الطقوس التنظيمية ومنها طقوس إدخال الفرد في المنظمة ، بعض المنظمات تعلن في الجرائد والمجلات أن فرداً معيناً دخل المنظمة ، وهذا يترتب عليه الالتزام السلوكي في التصرفات والطقوس التنظيمية تأخذ أشكالاً متعددة منها طقوس الإدخال في الوظيفة وطقوس التدريب في القوات

المسلحة ، وأهداف الطقوس تأخذ نفس الشكل فى منظمات الأعمال والمنظمات الدينية والنوادي .

وتأخذ القرايين نفس الهدف وهو تأكيد الالتزام فى التصرفات وهى تتطوى على فكرة أن الأعضاء يجب أن يقدموا شيئاً ثمن لعضوية الفرد للمنظمة ، وهناك منظمات تجعل تقديم قرايين هامة جداً كدليل على قوة الرغبة فى الانضمام إلى المنظمة أو لعضوية المنظمة .

بعض المنظمات تريد أن تتأكد أن الأفراد لديهم رغبة قوية للانضمام إلى المنظمة وهى تستخدم لذلك الاختبارات السيكولوجية والسياسولوجية .

(2) الاستثمارات :

بعض المنظمات لا تعتمد كثيراً على فكرة الطقوس والقرايين فى المنظمات لذلك هى تلجأ إلى أدوات أخرى لتنمية الالتزام .

منظمات الأعمال وجدت أن هناك عاملين يرتبطان بالالتزام

الأول هو مركز الفرد فى المنظمة

والثانى هو عدد السنوات التى قضاها الفرد فى المنظمة .

لذلك هى تحاول التأثير على العاملين السابقين من أجل ضمان التزام الفرد للمنظمة

بيئات العمل والالتزام :

الطقوس التنظيمية والمدة التى يقضيها الفرد فى الوظيفة تفسر سلوك الالتزام للمنظمة كنتيجة لضغط المنظمة على الفرد فى قدرته على ترك المنظمة والمضى الذى يكون فيه الفرد ملتزماً التزام اختياري نهائى للمنظمة .

وقد يرى الأفراد أن الالتزام التنظيمى هو توريط للفرد بالفرد قد لا يجد بدائل للالتزام وذلك للآتى :

- لأنه ليس هناك تنظيمات أخرى ترغب فى الفرد .
- لأن مركز الفرد ووضعه لا يسمحان له بتغيير المنظمة .

فالفرد لا يرغب في تغيير المنظمة إذا كان هناك قيود على قرار تركه للمنظمة (إذا كان أطفاله يتعلمون في مدارس خاصة مثلاً) وطبقاً لهذا المنطق فإن الفرد يكون ملتزماً لأن طبيعة ومنطق الحياة تفرض عليه الالتزام .
أما سلوك الالتزام الإيجابي فإن الفرد يمكن أن يكون ملتزماً لأن المنظمة استطاعت جذب الأفراد إليها وإلى أعمالهم ووجدوا أنهم سعداء .البقاء في المنظمة .

تصور Staw, 1979 للالتزام السلوكي :

قدم Staw, 1979 تصوراً نظرياً للالتزام السلوكي بأنه :
"العملية التي يتخذ بها الأفراد قرارات قطعية في عدم ارتدادهم عن المنظمة بدون صعوبات بالغة" .

ويتم ذلك من خلال تكتيكات تنظيمية مثل :

- 1- تثبيت الطقوس التنظيمية .
 - 2- إثارة أخطاء القرارات السابقة .
 - 3- تكتيك زج القدم في الباب أو "رأس الجمل في الخيمة" .
- ويصبح الأفراد من خلال التكتيكات السابقة ملتزمين بأسلوب معين في التصرفات مثل الانضمام إلى تنظيم معين .
- وهذا يعني أن الانضمام لمنظمة معينة يجعلهم يتحشمون تكاليف عميقة تجعل هذا الانضمام بديلاً صعباً للسلوك .
- على سبيل المثال : "أن العمل ذو الياقات الزرقاء الذين يقضون برنامج مدة التلمذة الصناعية ليكونوا نوى مهارة وتكون لهم مدة خدمة في هذه العمليات ، يجدون أنهم سوف يتحشمون تكاليف في الوقت والأقدمية تجعلهم ملتزمين للمنظمة " .

ونتيجة لذلك لا يفكر الفرد في ترك المنظمة والذهاب لمكان آخر ، ونتيجة لذلك يشعرون بالارتباط بالمنظمة وينتج عن عملية الربط بالمنظمة ان يندمج !أفراد في شكل معين من التدعيم السيكولوجي وهو بأن يحاولوا أن يرشدوا ويبرروا مواقفهم الذاتية بأي جهد للتأثير على أنفسهم بأنهم اتخذوا أفضل الاختيارات بالانضمام إلى المنظمة .

ثانياً : نموذج الاستثمارات Investment Model

قدم هذا النموذج كل من Farrell, Rusbult, 1981 وطبقاً لهذا النموذج فإن الالتزام يشير إلى احتمال أن يبقى الفرد في عمل معين ويشعر بالارتباط السيكولوجي سواء كان راضياً عن عمله أو غير راضى ويقولان :

Commitment refer to the likelihood that an individual will stick with a job, and feel psychological attached to it, whether it is satisfying or not.

والالتزام بالعمل يزيد مع زيادة عوائد العمل وينقص مع زيادة تكلفة العمل ، ويزيد مع زيادة حجم الاستثمارات التي استثمرها الفرد في المنظمة والنقص في جودة بدائل العمل المتاحة طبقاً لمعادلة الآتية :

الالتزام = (العوائد التنظيمية - تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات - قيمة بدائل العمل المتاحة

والاستثمارات في هذا النموذج تأخذ شكلين هما استثمارات خارجية وهي تتواجد عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك العمل الحالي واستثمارات داخلية مثل الاندماج العاطفي والوقت والمال .. وبالتالي تكون قيمة الاستثمارات = حجم الاستثمارات من مورد معين x أهمية هذا المورد ، ولكن نموذج الاستثمارات لم تجرى عليه غير دراسة الباحثين أنفسهم لاختبار النموذج وهي دراسة Farrell, Rusbult, 1981 وربما كان ذلك لصعوبة اختبار النموذج .

نموذج الاستثمارات :

يؤسس نموذج الاستثمارات Investment model على عدد من مبادئ نظرية الاعتماد المتبادل interdependence التي قدمها كل من Kelly, Thibaut, 1978 وتفترض هذه النظرية أن الأفراد متوجهين بتنظيم قيمة العوائد التي يحصلون عليها من المنظمة بينما يخفضون التكاليف التي يتكبدها إلى الحد الأدنى .

وطبقاً لافتراضات نظرية الاعتماد المتبادل فإن الرضا عن المنظمة هو ناتج من الاختلافات بين قيمة العوائد المترتبة على العلاقة والتوقعات الفردية التي تتعلق بجودة العلاقة بوجه عام أو بمستوى المقارنة للفرد .

وهذا النموذج يفرق بين الرضا عن العمل وبين الالتزام التنظيمي حيث الرضا عن العمل في منظمة (X) يمثل بالعلاقة الآتية

$$SATx = O_x - C1$$

O_x = قيمة عوائد العلاقة بين الفرد والمنظمة

$C1$ = قيمة التوقعات المتعلقة بجودة العلاقة (مستوى المقارنة)

فالفرد يكون أكثر رضا مع علاقة معينة كلما تزايدت العوائد المترتبة على هذه العلاقة وأصبحت التكلفة المرتبطة بها والتوقعات المتعلقة بجودة العلاقة أصبحت أقل .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الرضا يشير إلى التأثير الإيجابي الذي يرتبط بعلاقة معينة ، بينما الالتزام يشير إلى احتمال أن الفرد سيترك المنظمة .

Satisfaction refer o the degree of positive affect as associated with a relationship. The commitment is related to the probability that he / she will leave the relationship and involves feeling of psychological attachment.

والالتزام جزئياً هو ناتج قيمة مخرجات العلاقة بين المنظمة والفرد وقيمة مخرجات العلاقة بين الفرد وأفضل بديل عمل متاح للفرد والذي يرمز له بالرمز (Clalt) .

وقيمة مخرجات البديل (Ox) تمثل جودة أفضل بديل عمل متاح الذي يعمل فسي المنظمة (X) باعتبار منظمة (Y) بديل آخر

وبالتالى

قيمة البديل (X) = قيمة عوائد العلاقة بين الفرد والمنظمة - قيمة التوقعات المتعلقة بجودة العلاقة

$$(Y) = O_y - C_1$$

وهنا سوف يقيم الفرد البدائل باعتبارها أكثر إيجابية إذا تزايدت العوائد المرتبطة بأفضل بديل وإذا تناقصت التكاليف وإذا انخفض مستوى المقارنة .

وبالرغم من أن تقييم جودة العلاقة الحالية بالمنظمة وتقييم البدائل يعتمد على مستوى المقارنة (مقارنة الأفضلية النسبية للبديلين) .

(SATx - Ay) تعتمد على الاختلافات بين العوائد والتكاليف فى المنظمة الحالية للفرد والمنظمات الأخرى .

وتحسب قيمة العوائد المترتبة على العلاقة بين الفرد والمنظمة طبقاً للمعادلة الآتية :

$$O_x = W I a_l$$

حيث قيمة العوائد المترتبة على العلاقة

التقدير الموضوعى لقيمة خصائص (I) المتاحة فى العلاقة

$$a_l = x$$

الأهمية الموضوعية

$$W I =$$

وقيمة خصائص (I) يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية (مجزية أو مكلفة) مادية أو سيكولوجية (ومن أمثلة الخصائص الهامة الممكن توافرها فى (I) هى الذكاء ، الحضور المادى ، الحاجات ، الشعور بالمرح ، تشابه الاتجاهات .

ومستوى المقارنة للفرد هو المعيار الذي يقيم به جاذبية العلاقة للفرد وهو يمثل متوسط قيمة عوائد العلاقة التي يتوقعها الفرد وهي تحدد بواسطة الخبرات الماضية التي أوجدتها العلاقة ، ومقارنتها بالمنظمات الأخرى المشابهة .

وطبقاً لنموذج الاستثمارات فإن الالتزام يشير إلى احتمال أن الفرد سوف يعمل في المنظمة وأنه يشعر بالارتباط النفسي سواء كان راضياً عن العمل أم لا بينما الرضا عن العمل يشير إلى التأثير الإيجابي الذي يرتبط بعلاقة معينة ، بينما الالتزام بالعمل في نموذج الالتزام يرجع إلى الرغبة السلوكية في البقاء في العمل . وهذا النموذج يقترح أن الالتزام للعمل أكثر تعقيداً ، ومحدداته عدد من الظواهر المتعددة فالالتزام بالعمل

"يعكس احتمال أن الفرد يبقى في عمل معين ويشعر بالارتباط النفسي به سواء كان راضياً عن عمله أو غير راضٍ" .

Commitment refer to the likelihood that an individual will stick with a job, and feel psychologically attached to it, whether it is satisfying or not.

وإذا سلمنا واعترفنا بالتفرقة والتباعد بين الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي التي قدمها Mowday, Porter & Steers 1982 فإن هذا النموذج يدمج الالتزام السلوكي والالتزام الاتجاهي في مفهوم واحد للالتزام بحيث يشمل مفهوم الالتزام السلوكي Behavior commitment وبعض عناصر من الالتزام الاتجاهي مثل، (الرغبة في المحافظة على العلاقة والشعور بالارتباط) .

الالتزام بالعمل يزيد مع زيادة عوائد العمل ، وبنقص مع زيادة تكلفة أداء العمل ، ويزيد مع زيادة حجم الاستثمارات (الموارد المعقدة التي تتصل بالعمل) والنقص في جودة بدائل العمل المتاحة .

الالتزام = (العوائد التنظيمية - تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات - بدائل العمل المتاحة .

$$\text{Com} = (\text{REW} - \text{CST}) + \text{INV} - \text{ALT}$$

وكذلك الالتزام يؤثر مباشرة على دوران العمل وعلى ذلك فإن النقص في مستويات الالتزام يؤدي إلى تزايد دوران العمل .

TURN ----- COM

ومما سبق يتضح لنا أن نموذج الاستثمارات يحدد أن الالتزام يتأثر ليس فقط بقيمة مخرجات عوائد العمل (المكافآت - الإسهامات) وقيمة بدائل العمل المتاحة ولكن أيضاً بحجم الاستثمارات التي استثمرها الفرد في المنظمة .

والاستثمارات يمكن أن تأخذ شكلين ، استثمارات خارجية وهي تحدث عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك الفرد الحالي فعلى سبيل المثال (إذا كانت العلاقة بين منزل الفرد (سكنه) وعمله الحالي غير مرتبطة بينما إذا اعتقد الفرد أن انفصال العلاقة بينه وبين منظمته سيترتب عليه فقد منزلة فإن الالتزام سوف يتزايد وأن الفرد سيكون أقل رغبة في ترك هذه العلاقة .

تزايد الاستثمارات الداخلية من موارد الفرد مثل الاندماج العاطفي ، الوقت ، الأموال ، ... تزيد من التزام الفرد للمنظمة ، فإذا كانت استثمارات الفرد من النوعين ولا يمكن تحملها وسوف تفقد إذا ما ترك الفرد المنظمة وانحلت العلاقة بين الفرد والمنظمة فإن هذا الفرد الذي بذل تلك الاستثمارات سوف يكون أقل رغبة في ترك المنظمة الحالية التي يعمل بها .

وبناء على ما سبق يكون :

حجم الاستثمارات = حجم الاستثمار من مورد معين × أهمية تلك الموارد

$$1 \times = wd \quad ry$$

والالتزام عادة ما يتزايد مع الوقت من خلال استثمارات الوقت للموارد الفردية في علاقة معينة ، ولكن هو أيضاً ناتج من العلاقات وقيمة بدائل المخرجات .

فالالتزام سو يزيد كلما كانت العلاقات أكثر قيمة (أو كانت العوائد أكثر قيمة مع تكلفة بسيطة) وكلما نقصت بدائل العمل المتاحة في الجودة كلما كانت استثمارات الفرد في المنظمة أكبر طبقاً للمعادلة الآتية :

الالتزام التنظيمي = (عوائد العمل - تكلفة العمل) + استثمارات الفرد في المنظمة - قيمة بدائل العمل المتاحة .

الدراسات الميدانية في اختبار النموذج :

حاول كل من Farrell, Rusbult, 1981 اختبار إطارهم النظري للالتزام بالعمل من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل من خلال متغيرات التبادل وتأثير العوائد التنظيمية وتكاليف العمل وبدائل العمل المتاحة والاستثمارات في مجال العمل كمتغيرات تؤثر على كل من الرضا عن العمل والالتزام بالعمل من خلال النموذج السابق المسمى بنموذج الاستثمارات Investment model الذي طور أصلاً لتوصيف الرضا عن العمل والالتزام في المنظمات الرومانتيكية Romantic Associations .

قياس الالتزام التنظيمي طبقاً لنموذج الاستثمارات :

صممت قائمة استقصاء لقياس كل عنصر من عناصر نموذج الاستثمارات وقياس الالتزام التنظيمي استخدمت خمسة عبارات لقياس الالتزام هي :

1 - ما هي المدة التي ترغب أن تبقى فيها في هذا العمل ؟

1

9

فترة قصيرة من الوقت

فترة طويلة من الوقت

2 - إلى أي مدى أنت ترغب في ترك العمل في المستقبل القريب ؟

1

9

أرغب لأقصى حد

لا أرغب على الإطلاق

3- كم أنت ملتزم بالبقاء في عملك الحالي ؟

1

9

ملتزم للغاية القصوى غير ملتزم على الإطلاق

4- كم أنت مرتبط بعملك الحالي ؟

1

9

مرتبط لأقصى حد غير مرتبط تماماً

5- كم ساعة أنت قضيتها تحاول أن تجد عمل آخر مختلف في المتوسط .. ساعة في الشهر في المتوسط

قياس متغيرات النموذج :

استخدمت قائمة الاستقصاء لقياس كل عناصر نموذج الاستثمارات ولأن هناك احتمال أن موضوعات البحث لن تكون قادرة على التعرف على متغيرات البحث ثم ترجمة ملخص للمفاهيم الخاصة بالبحث إلى لغة الحياة اليومية . استخدم الباحثون 31 عبارة للتعرف على متغيرات أوجه مفهوم العمل وتشمل المدفوعات :

1- الفرصة للترقية 2- الروتينية 3- الحرية في العمل

4- الرسمية 5- الاندماج في العمل 6- التغذية المرتدة

7- الحرية في العمل 8- تحديات العمل 9- الآلية

10- جداول العمل

واستخدمت ثلاث عبارات لقياس وتقييم عوائد العمل وثلاثة أخرى لقياس تكلفة العمل مثل : إلى أي مدى تجد أن عملك يقدم لك عوائد مناسبة :

1- ليست عوائد مناسبة 9- عوائد مناسبة

واستخدم الباحثون عشرون جملة للتعرف على الاستثمارات التي تشمل :

- 1- طول مدة الخدمة
- 2- عدد السنوات في المركز
- 3- برامج المعاشات
- 4- التدريب الخاص والتدريب العام
- 5- الاندماج مع الأصدقاء
- 6- تعيين الزوج أو الزوجة
- 7- ملكية المنظمة للبيت
- 8- الروابط العائلية والاجتماعية

واستخدمت ثلاث خطوات لقياس الاستثمارات مثل :

ما هي كمية استثماراتك في المنظمة (9 - كبيرة جداً - لا شيء)

وبدائل العمل المتاحة تم قياسها باستخدام 4 عبارات تقييم

إدراك ومعرفة سهولة الحصول على عمل مشابهة

ومدى جودة بدائل العمل بالنسبة للعمل الحالي والعبارات مثل : كيف تقارن

بدائل العمل المتاحة لك بعملك الحالي (9 - البدائل أفضل كثيراً ، 1- أسوأ كثيراً)

أما بالنسبة لقياس الرضا عن العمل تم استخدام 6 عبارات لقياس الرضا مثل :

بأخذ كل الأمور في الاعتبار كم أنت راضى عن عملك الحالي (9- راضى تماماً ،

1- غير راضى تماماً)

نتائج الدراسة :

قدمت نتائج الدراسة تأكيد جيد لنموذج الاستثمارات بوجه عام أثبتت الدراسة

أن الأكبر في عوائد العمل والأقل في التكلفة المرتبطة بالعمل هو الأكبر في

الشعور بالرضا عن العمل .

وأن الأعلى في العوائد والأقل في تكلفة العمل والأكبر من استثمارات في

العمل وذو بدائل العمل الجيدة القليلة هو الأكبر في التزامه بالعمل .

ولكن تأثير متغيرات النموذج على الالتزام والرضا عن العمل لم يكن لها نفس

التأثير في كل مراحل التوظيف ، حيث كانت تأثر تكلفة العمل على الرضا وعلى

الالتزام حقيقة في بداية توظيف الأفراد ، كما كان تأثير حجم الاستثمارات ضعيف

على الالتزام في المرحلة الأولى من العمل .

وفرقت الدراسة بين الأفراد المستمرين في العمل والأفراد الذين تركوا العمل فعلاً ، فكانت نتائج الدراسة بالنسبة للأفراد الذين تركوا العمل فعلاً أكثر وضوحاً من الأفراد المستمرين في العمل . بالنسبة للأفراد الذين تركوا العمل ارتبطت عوائد العمل وتكلفة العمل وبدائل العمل بالالتزام للعمل بينما كان حجم الاستثمارات غير ضروري في التنبؤ بالالتزام للعمل .

كان معامل الارتباط معنوي بين حجم الاستثمارات وبين الالتزام ولكن حينما تمت التفرقة بين المستمرين في العمل والذين تركوا العمل ، أصبح معامل الارتباط غير معنوي بين حجم الاستثمارات وبين الالتزام للذين تركوا العمل .

وبالرغم من أن التغيرات في العوائد في التكاليف ، بدائل العمل المتاحة ، حجم الاستثمارات كلها ارتبطت ارتباطاً معنوياً بقرارات البقاء في المنظمة أو ترك المنظمة فعلاً (أو بدوران العمل) لكن الدراسة أوضحت أن الالتزام في العمل أو الانخفاض في الالتزام بالعمل كان أكثر قوة ويؤثر تأثير مباشر على قرارات ترك العمل .

كما أوضحت الدراسة أن هناك تعارضاً بين مستويات متغيرات نموذج الاستثمارات بالنسبة للأفراد المستمرين في العمل بالمنظمة والمجموعة الأخرى من الأفراد الذين تركوا العمل بالمنظمة فكان هناك تدنى في العوائد وزيادة في التكاليف وتخلي عن الاستثمارات (أو انخفاض حجم الاستثمارات) وتطويراً لبدائل عمل أخرى بالنسبة للأفراد الذين تركوا المنظمة .

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Porter et al., 1976 في مفهوم الالتزام الاتجاهي (الذي تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) طبقاً لتعريف الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن تعريف الدراسة الحالية) في أن الانخفاض في الالتزام التنظيمي قد سبق التزايد في معدل دوران العمل .

تقييم نموذج الاستثمارات :

استطاع نموذج الاستثمارات وبقوة أن يوجه اهتمام الباحثين الى الاستثمارات ، فبعد أن كان الباحثون يعتبرون أن العمر وعدد السنوات في المنظمة وعدد السنوات في المركز "وفي أحيان قليلة التدريب" هي المتغيرات المعبرة عن الاستثمارات أو الرهان الجانبي في نظرية بيكر ، نظر إليها نموذج الاستثمارات على أنها كل الأشياء ذات القيمة التي بذلها أو استثمرها الفرد في المنظمة وسوف يفقدها أن هو اتخذ قرار ترك العمل بالمنظمة ، وربما كان الباحثان توسعا فيما نظر إليه على أنه استثمارات حيث ان الفرد يمكن أن يكون علاقات أفضل في العمل الجديد ، وربما كانت علاقاته في العمل الذي تركه غير مشبعة لاحتياجاته ، وبالتالي تمثل استثماراً سلبياً يفضل التخلص منه.

وسع نموذج الاستثمارات من فكرة بدائل العمل المتاحة له حيث ان هذا المتغير ليس فقط باعتباره مجرد وجود بدائل عمل إنما سعى إلى مقارنة بدائل العمل المتاحة بالعمل الحالي الذي يشغله الفرد وبالعمل المثالي الذي يتطلع إليه الفرد . بالرغم من أهمية الاعتبارين السابقين إلا أن هناك الكثير من النقد الذي يمكن أن يوجه إلى نموذج الاستثمارات منه .

أن النموذج بنى على افتراضات نظرية بدون الرجوع إلى إطار نظري يوضح ويفسر العلاقات بين المتغيرات المختلفة في النموذج وفي معادلة الالتزام . أن كل المقاييس التي استخدمت في النموذج تخلص من خصائص المقاييس السيكمترية مثل قياس صدق المحتوى والتكوين والصدق التقاربي والصدق التمييزي للمقاييس ومعاملات الصلاحية وبالتالي فإنه لا يمكن الثقة بأن تلك المقاييس تقيس المفاهيم الخاصة بها كما أن هذه المقاييس لم تطبق في دراسات أخرى لإمكانية تقييم صدق المقاييس .

ليس هناك اختبارات لمدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة ، فالدراسة لم تتكرر والنموذج لم يختبر لذلك تأخذ نتائج الدراسة بقدر كبير من التحفظ.

صعوبة إعادة اختبار مدى صدق نتائج الدراسة لصعوبة الحصول على نفس البيانات مرة أخرى ، فقد تم تحويل المقاييس والمفاهيم إلى لغة الحياة اليومية وهذا يمثل صعوبة في إعادة تطبيق المقياس على عينات أخرى ذات ثقافة مختلفة ، بالإضافة إلى صعوبة إخضاع الدراسة للضبط المنهجي المحكم .

الفصل الثالث

نظرية الالتزام الوجداني

Affective Commitment Theory

مفهوم التوحد مع المنظمة

Organizational Identification

مقدمة

تصور آخر لفهم الارتباط السيكولوجي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها ، هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة Organizational Identification وهو يعنى التماثل فى الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة .

Barker Tompkins,1994; Ashforth.B.Mael.f.1989 ;Dutton et al1994 ;Ashforth. B.MaeF. 1996 ; Ellemmer etal .1999 .karasawa .M.l., 1991

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة ، ومفهوم الالتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسية هي .

لاتجاه الأول :

ونظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحداً وشئاً واحداً . حيث يرى Brown,1969 أن التوحد Identification هو الالتزام Commitment أن التوحد مع منظمات الخدمة العامة هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة ، ويرى Sheldon,1971 أن التوحد مع المهني هو الالتزام المهني وكذلك يرى lee, 1971 أن مفهوم التوحد مع المنظمة Identification with Organization طبقاً لمفهوم March, Simon, 1958 يتساوى مع الالتزام التنظيمي كما أن بعض دارسي الالتزام نظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم مماثل تماماً للتوحد مثل Buchanan, 1974

لذلك فإن بعض الدراسات دمجت وصهرت مفهوم التوحد والالتزام فى مفهوم واحد واعتبرتهم شيئاً واحداً مثل Buchanan, 1974; Hall, 1976; Patchen, 1970; lee, 1971; Hall et al., 1972 ; Schughart, 1972 ; Rotondi , 1974

الاتجاه الثانى :

ونظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمى وبالتالى نظر إلى الالتزام التنظيمى باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة والاندماج فيها , porter et al., 1982, Allen, Meyer, 1990. 1982; wiener, 1974

الاتجاه الثالث :

نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمى على أنهما مفهومين مختلفين ومتباعدين ومن هؤلاء الباحثين

Mael, Ashforth, 1995 Mael, Tetick, 1992

والبعد الثانى من المفهوم ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى يعود إلى الالتزام الاتجاهى الذى قدمه

porter et al., 1974, Mowdy et al., 1982 وهو يتبع الاتجاه الثانى الذى يرى أن التوحد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام التنظيمى الوجدانى أو الالتزام التنظيمى الاتجاهى.

وبالرغم من أن مفهوم الالتزام الاتجاهى الذى قدمه porter., 1974 يرى أن مفهوم التوحد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام الاتجاهى بالإضافة إلى النية للبقاء فى المنظمة والرغبة للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فإن هناك باحث آخر Mayer, schoorman, 1992 يرى أن مفهوم الالتزام الاتجاهى يتطابق مع نظرية March, simon, 1958 فى التوحد ويقول أن الدراسة المتأنية لمكونات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وتعريف الالتزام الذى قدمه , porter et al.,

1974 تتوافق وتتطابق مع أبعاد الدافعية التي قدمها March, simon, 1958 في نظرية التنظيم p. 672.

وبالتالي فإن إعادة فحص العوامل التي تتكون منها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي يوضح أن هناك علاقة واضحة بين الأساس النظري للالتزام التنظيمي وبين أبعاد الدافعية لنظرية March, simon وخصوصاً قرار الاشتراك في المنظمة الذي يعكسه فكرة الرغبة في البقاء في المنظمة ، كما أن قرار الإنتاج في المنظمة الذي يعكسه فكرة الرغبة في بذل الجهد من أجل المنظمة . وللأسف لم يقدم لنا مفهوم الالتزام الاتجاهي إطاراً نظرياً مرجعياً يفسر لنا ميكانزمات إنتاج الالتزام التنظيمي في جميع كتابات الالتزام الاتجاهي إلا نظرية التوحيد التي قدمها March, Simon, 1958

لذلك سوف نعرض نظرية التوحيد الأصلية كما قدمها March & Simon الإطار النظري المرجعي لعملية التوحيد مع المنظمة وذلك للأسباب الآتية

- أن التوحيد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام الاتجاهي وهو أحد مكونات الالتزام الوجداني الذي يمثل البعد الثاني في نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي .

- أن مفهوم التوحيد الذي قدمه March , Simon , 1958 تم إعادة تقديمه من جديد حيث قدمته Riechers 1985 على أنه إعادة صياغة وتطوير لمفهوم الالتزام الاتجاهي ، كما تم إعادة تقديم أنماط التوحيد داخل المنظمة وخارجها التي قدمت 1958 على أنها متجهات الالتزام منسوبة إلى Riechers, 1985

كذلك اعتمدت عليها كثير من الدراسات التي قدمت في التسعينات مثل دراسات (Becker, t, 1992; Becker,t, Billings,R, 1993 ;Becker,t,Billings,R,Eveleth,D, Gikert, N, 1996)

الإطار النظري March, simon, 1958

التوحيد Identification

يرى March, Simon, 1958 أن الأفراد يقيمون مواقفهم الخاصة في علاقتها بقيم الآخرين ويقبلون أهداف الآخرين كما لو كانت أهدافهم الخاصة . وبالتالي فإن التوحيد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة .

أنماط التوحيد : kinds of Identification

يعرض المؤلفان أن الأنماط الأساسية للتوحيد هي :

(1) التوحيد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد Organizational Identification

(2) التوحيد مع جماعة العمل الفرعية Supgroup Identification

(3) التوحيد مع الأنشطة أو المهام Task Identification

(4) التوحيد مع المنظمات خارج منظمة الفرد Extra Organizational Identification

(5) التوحيد مع جماعة المجتمع المحلي Community Group Identification

(6) التوحيد المهني professional Assoisation Identification

(7) التوحيد مع جماعة الأسرة family Group Identificalon

العوامل المؤثرة على قوة التوحيد :

قدم March, Simon, 1958 إطاراً نظرياً لتحليل ظاهرة التوحيد ويعتمد هذا الإطار على التكامل الناتج من استنتاجات البحوث في دراسة قوة التوحيد وقد بدأو بخمسة افتراضات رئيسية عن قوة أو شدة التوحيد ، ونسائج هذه

الافتراضات هو قوة التوحد أو المدى الذى يتوحد فيه الأفراد مع جماعاتهم التى ينتسبون إليها وهذه الافتراضات الرئيسية هى :

الافتراض الأول :

كلما تزايد إدراك الفرد لمكانة الجماعة ، كلما تزايد توحد الفرد مع الجماعة ، والعكس بالعكس ، وهذا يعنى أن الجماعة التى تستطيع أن تكون نفوذاً prestige وتأثيراً كبيراً تستطيع أن تحقق توحد الأفراد معها من أعضاء الجماعة .

والعوامل التى تؤثر على إدراك مكانة الجماعة هى :

1/1 المركز الفعلى للجماعة فى المنظمة ويقدر عن طريق تقييم الأفراد الآخرين لمكانة الجماعة .

2/1 إدراك الفرد لقيمة مكانة الجماعة ، ليس طبقاً لتقديرات الآخرين للقيمة ، إنما طبقاً لمعايير الشخصية ويتوقف مركز الجماعة فى المنظمة على أشكال وأنماط النجاح فى المجتمع . واهم هذه العوامل هى :

1/1/1 النجاح فى تحقيق أهداف الجماعة .

2/1/1 مستوى مكانة أو مركز أعضاء الجماعة .

3/1/1 مدى رؤية أو إدراك الجماعة .

ويتوقف مدى رؤية أو إدراك مكانة الجماعة على ثلاث عوامل

1/1/2/1 معدلات نمو الجماعة .

2/1/2/1 حجم الجماعة .

3/1/2/1 درجة تميز الجماعة .

2/2/1 أما بالنسبة للعوامل التى تحدد المعايير الشخصية كمكانة الجماعة فإنها تتوقف على متغيرين أكثر أهمية .

- 1/2/2/1 معايير الجماعة التي ينتسب إليها الفرد .
2/2/2/1 المعايير الناتجة من الخبرة الشخصية للفرد .

الافتراض الثاني :

كلما تزايدت درجة التفاعل بين الفرد والجماعة كلما تزايدت رغبة الفرد في التوحد مع الجماعة ، والعكس صحيح .
ويرى المؤلفان أن العوامل التي تحدد مدى تكرارية التفاعل بين الفرد والجماعة هي :

1/2 التغذية المرتدة التي تفرز التوحد بالتفاعل بين الفرد والجماعة هي الفرد مع الجماعة كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل بين الفرد والجماعة
2/2 كلما تزايد الشعور بالمشاركة في أهداف الجماعة كلما أدى إلى تزايد التفاعل .

3/2 تزايد التعرض للاحتكاك بين الفرد والجماعة .
4/2 تزايد الضغط الاجتماعي من الجماعات المختلفة كتقانات فرعية للضغط على طلب المشاركة يؤدي إلى تزايد التفاعل بين الفرد والجماعة .
5/2 تزايد التشابه والتجانس في الخلفية الفكرية والاجتماعية لأعضاء الجماعة يؤدي إلى تزايد ميل الفرد للجماعة .
6/2 كلما تزايد حجم مجتمع الجماعة كلما قل مدى تكرارية التفاعل بين الفرد وبين أعضاء الجماعة .

الافتراض الثالث :

تزايد عدد الحاجات الفردية المشبعة داخل الجماعة يؤدي إلى تزايد ميل الفرد إلى التوحد مع الجماعة .

ويرى Simon, 1958 أن هناك متغيراً واحداً يؤثر على عدد الحاجات المشبعة داخل الجماعة وهو :

1/3 درجة السماح بتحقيق أهداف الفرد داخل الجماعة .
فكلما تزايدت درجة السماح بتحقيق الأهداف الفردية داخل الجماعة كلما تزايدت عدد الحاجات المشبعة للفرد داخل الجماعة .
الافتراض الرابع :

تؤدي كمية المنافسة الأقل بين الاعضاء إلى تزايد رغبة الفرد في التوحد مع الجماعة .

والمتغير المؤثر على كمية المنافسة بين الفرد والجماعة هو :
1/4 درجة الاعتماد على عوائد الجماعة .

فكلما تزايدت درجة اعتماد الفرد على عوائد الجماعة كلما تزايدت المنافسة بين أعضاء الجماعة .

الافتراض الخامس :

كلما تزايد إدراك الفرد لأهداف الجماعة كمشاركة بين الفرد والجماعة كلما تزايدت رغبة الفرد في التوحد مع الجماعة .
ولكلما تزايد التجانس والتشابه في الخلفية بين أعضاء الجماعة كلما تزايد إدراك الفرد للأهداف كمشاركة .

التوحد التنظيمي Organizational Identification

يضع March. Simon, 1958 عدداً من الافتراضات الرئيسية عن قوة التوحد التنظيمي منطلقاً من الافتراضات السابقة عن التوحد مع الجماعة ، وأهم هذه الافتراضات هي :

- أن الأطول في مدة الخدمة في منظمة معينة هو الأقوى في درجة توحده مع المنظمة وذلك لأن الأطوال في مدة الخدمة هو الأقل رغبة في ترك المنظمة اختياريًا .
- تؤثر ترقية الأفراد لأعلى أو التحرك التنظيمي الصاعد للأفراد على التوحد مع المنظمة ، فالفرد الذي يتحرك لأعلى هو الأكبر في درجة توحده مع المنظمة .
- الإجراءات الإدارية أو نمط الإشراف من المديرين يؤثر على التوحد مع المنظمة ، وقد ظهر أن المشرف الذي يسهل للعاملين إشباع احتياجاتهم هو الذي يعمل على زيادة توحيد العاملين مع منظماتهم . وأن المشرفين الذين يتيحون للعاملين فرصة للمشاركة يجعلون العاملين أكثر توحداً مع منظماتهم من المشرفين الذين لا يتيحون للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة .
- أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة وتسهيل إشباع تحقيق أهداف الفرد تؤدي إلى الاتجاه نحو التوحد مع المنظمة .
- إن الفرد يميل إلى التوحد مع المنظمة التي تمكنه من ممارسة التفاعلات مع الآخرين أكثر من المنظمة التي لا تتيح فرصة التفاعل مع الآخرين ذلك لأن التفاعل يزيد من جاذبية المنظمة .
- يكون الفرد أكثر ميلاً للتوحد مع المنظمة التي يدركها أكثر مكانة اجتماعية من غيرها من المنظمات من ميله للتوحد مع المنظمة التي يدركها أقل في المكانة الاجتماعية عن غيرها من المنظمات.
- وذلك لأن التوحد هو وسيلة للحصول على المكانة الاجتماعية والمكانة يمكن أن تأتي من التوحد مع قسم معين ولكن في ظروف معينة تأتي من التوحد مع المنظمة ككل .

واتساقاً مع هذا الغرض فإن المنظمة الأكثر إنتاجاً لمنتجات متميزة هي الأكبر في توحيد العاملين معها والمنظمة الأكبر في الحجم والأقوى في المكانة المهنية تكون الأكبر في توحيد الأفراد معها .

- المنظمة الأسرع في النمو هي الأكبر في توحيد العاملين معها من المنظمة ضعيفة النمو .

وطبقاً للافتراضات السابقة فإن إدراك الفرد لمكانة المنظمة سيخضع لمحددات الشخصية للأفراد .

- فالأفراد الذين لديهم خبرة محدودة بالمنظمات الأخرى ومكانتها هم الأكثر قوة في توحيدهم من الأفراد الذين لديهم خبرة واسعة بالمنظمات البديلة .

- كذلك الأفراد الذين لديهم المستوى التعليمي الأقل من المستوى التعليمي السائد في المنظمة أو متجانساً معه يكونون أكثر قوة في توحيدهم من الأفراد الذين مستوى تعليمهم أعلى من مستوى التعليم السائد في المنظمة .

ومن العرض السابق لنظرية Marsh, Simon 1958 في التوحيد يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على التوحيد مع المنظمة في العوامل التالية :

(1) عوامل متعلقة بخصائص الأفراد :

- طول مدة خدمة الفرد في المنظمة .
- درجة ترقية الفرد لأعلى في المنظمة .
- خبرة الفرد عن مستوى مكانة المنظمة .
- معايير الفرد والجماعة في تقييم مكانة المنظمة .

(2) عوامل متعلقة بخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة :

- درجة الرضا عن العمل وعن المنظمة ككل .
- درجة السماح للأفراد بتحقيق أهدافهم الشخصية .
- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة .

- كمية التعرض للتفاعل والاحتكاك بين أعضاء المنظمة .

- درجة التشابه في الخلفية الفكرية والاجتماعية لأعضاء المنظمة

- درجة التشابه في المركز بين أعضاء المنظمة .

(3) عوامل متعلقة بخصائص المنظمة :

- حجم المنظمة .

- معدلات نمو المنظمة .

- مكانة المنظمة في المجتمع .

- درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

- درجة مهنية المنظمة ومدى تميزها في المنتج .

(4) عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة :

- عدد البدائل من المنظمات الخارجية المدركة وإمكانية الانتقال من المنظمة .

- قوة العادات والقيم الاجتماعية في الارتباط بمنظمة معينة .

تقييم المؤلف لنظرية March, Simon, 1958 :

بالرغم من أن March, Simon, 1958 من أوائل الباحثين الذين عالجوا قضية التوحد مع المنظمة وتقدم لنا إطاراً نظرياً يفسر ارتباط الفرد بالمنظمة من خلال عملية التوحد إلا أن عمل الباحثين مارش وسيمون يحدد بوضع وصياغة نظرية وصفية ليست قائمة على نتائج وإثباتات إمبريقية مؤيدة للنظرية ككل في التوحد التنظيمي ، كما أن النظرية يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التوحد مع المنظمة حيث تتداخل تلك المتغيرات ويصعب قياسها ميدانياً ، وبالتالي تكون هذه النظرية غير قابلة للاختبار بسهولة ، وبالتالي لم تصادف هذه النظرية اختباراً ميدانياً كاملاً حتى الآن .

ولكن ما زالت هذه النظرية المرشد للباحثين في مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام حتى الآن .

فقد تم تطوير مفهوم التوحد في بداية التسعينات استناداً إلى هذه النظرية.

Becker, Tompkins, 1994; Becker, 1991; Dutton, d, Dukerich, Harquail, 1994, Ellemers, Kortekaas, O:werkerk, 1999, Bergami, Bagozzi, 2000;

كما يرى البعض أن النظرية هي الإطار المرجعي الذي أشتق منه مفهوم الالتزام الاتجاهي بعد أن تم استبدال فكرة الاشتراك في المنظمة بالنية للبقاء في المنظمة واستبدال قرار الإنتاج بالرغبة في بذل الجهد من أجل المنظمة .

لكن النظرية بصورتها الأصلية لم تصادف دراسة ميدانية لاختبارها .

مسارات دراسات التوحيد Identification :

توصل مفهوم التوحيد مع المنظمة إلى العديد من النتائج في شرح وتوضيح المفهوم قام بها :

Brown, 1969, Batchen, 1970; Lee, 1971; Hall, Schnieder, Nurgren, 1971; Sheldon, 1971; Rotondi, 1975.

وبالرغم من ذلك تم إعاقة استمرار المفهوم وذلك بدمج مفهوم التوحيد في مفهوم الالتزام التنظيمي ، فبعض الدراسات دمجت مفهوم التوحيد مع المنظمة والالتزام التنظيمي في مفهوم واحد مثل Buchanan, 1974; Hall, 1967; Patchen, 1970; Rotondi, 1975 وأطلق على المفهوم بعد ذلك مفهوم الالتزام التنظيمي .

بينما المسار الثاني في عملية دمج المفهوم هو الذي نظر إلى التوحيد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمي مثل Porer et al., 1974 وكذلك Meyer, Allen, 1990 .

وهناك مسار آخر مستقل بدأ ينظر إلى التوحيد باعتباره مفهوما مستقلا ومختلفا عن الالتزام التنظيمي ثم بدأ هذا المسار ينقسم إلى مسارين فرعيين في النظر إلى التوحيد مع المنظمة هما :

المسار الأول :

وينظر إلى التوحيد باعتباره مفهوم إدراكي أو معرفي أكثر من كونه وجداني ويصف الإدراك المعرفي بالتوحيد مع الجماعة وليس سلوك ناتج من الجماعة حيث يصف ذلك Mael, Tetric, 1992 بقولهم:

Perceptual rather than affective, describes only the cognitive perception of oneness with the group not resultant behavior.

المسار الثاني : وينظر إلى التوحيد باعتباره مفهوم وجداني ناتج من الشعور بالانتماء إلى الجماعة Group Identity ومن تبني الفرد لقيم وأهداف الجماعة أو

الكيان المنتمى إليه باعتبارها قيم وأهداف الفرد الخاصة وبالتالي فإن الشعور بالتوحد هو سلوك ناتج عن الانتماء للجماعة .

وسنعرض أحد دراسات المسار الأول في التوحد وهي دراسة الباحثان Mael, 1992 Teric, حيث أن هذه الدراسة فحصت العلاقة بين مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام التنظيمي الاتجامي .

الدراسات الحديثة في مفهوم التوحد :

سبق القول أن المسار الأول والرئيسي في دراسات التوحد هو الذي نظر إلى التوحد باعتباره مفهوماً إدراكياً أكثر من كونه وجدانياً ويصف الإدراك المعرفي التوحد مع الجماعة وليس سلوكاً ناتجاً عن الانضمام للجماعة .

وانطلقت تلك الدراسات من التأكيد على التباعد والاختلاف بين مفهوم الالتزام التنظيمي الذي قدمه Porter e al., 1974 وبين مفهوم التوحد .

أحد تلك الدراسات هي دراسة Mael, Tetrick, 1992 وقد أجريت الدراسة لفحص مدى تميز مفهوم التوحد واختلافه عن مفاهيم الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل والاندماج في العمل .

واشتق الباحثان مقياس للتوحد من التعريفات التقليدية للتوحد من نظرية الانتماء الاجتماعي التي قدمها Jaifel, 1978; urner, 1984 .

وبحاول المقياس أن يقيس بوضوح التوحد مع جماعة اجتماعية سيكولوجية كمفهوم متميز ومستقل ويقارن بمفهوم الالتزام التنظيمي الذي قدمه Porter et al., 1974 في علاقتها بالرضا عن العمل والرضا التنظيمي والاندماج في العمل . واستخدم لقياس التوحد مقياس مبتكر يتكون من 10 عبارات تعكس إدراك المشاركة في الخبرات (6 عبارات) وكذلك إدراك المشاركة في الخصائص (4 عبارات) ولقياس الالتزام التنظيمي استخدم O.C.Q (قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي) ذات الخمسة عشر عبارة ولقياس الاندماج في العمل استخدم مقياس Loadahl, Kejner, 1965

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج تحليل Confirmatory Factor analysis للعشرة عبارات التي تكون مقياس التوحد مع المنظمة أن ملائمة وصلاحية النموذج المفترض ذو

العاملين والذي يشمل (خبرة المشاركة في المنظمة وتوافر خصائص المشاركة) أعلى بالمقارنة مع نموذج عامل واحد .

ويوضح جدول رقم (2) عبارات مقياس التوحد مع المنظمة وتحميلات العامل . Factor Loading

جدول رقم (2)

عبارات مقياس التوحد وتحميل العامل للتوحد

المشاركة في الخصائص	خبرة المشاركة	عبارات مقياس التوحد
	0.785	1- عندما ينتقد شخصاً ما هذه المنظمة أشعر بالإهانة الشخصية .
	0.676	2- أنا مهتم جداً بما يعتقد الآخرون عن هذه المنظمة
	0.545	3- أنا دائماً أقول نحن أكثر من قولى هم عندما أتحدث عن المنظمة .
	0.643	4- نجاح هذه المنظمة هو نجاحى الشخصى
	0.663	5- عندما يمدح شخص هذه المنظمة أشعر أن ذلك مجاملة لى
	0.571	6- أنا أتصرف باعتبارى رجل المنظمة بدرجة كبيرة
0.843		7- إذا انتقدت رواية معينة هذه المنظمة فبأنى أشعر بالخجل .
0.704		8- أنا لا أتصرف باعتبارى رجلاً ممثلاً للمنظمة تماماً
0.549		9- أنا لادى الكثير من السمات الممثلة لرجال هذه المنظمة
0.790		10- أن نقاط الضعف الموجودة فى رجال المنظمة موجودة عندى

المصدر Mael, Tetrick, 1992

كما كان معامل (Alpha) لتقديرات التوافق الداخلى أو الثبات (81.66) كما أوضحت الدراسة أن الارتباط بين العاملين ($r = 0.38$) .

ولتأكيد استقلال واختلاف مفهوم التوحد التنظيمى عن غيره من المفاهيم الالتزامية تم افتراض عدد من النماذج التى قورنت مع نموذج العدم وأوضحت نتائج الدراسة أن النموذج ذو الستة عوامل (التوحد المبنى على خبرة المشاركة والتوحد المبنى على المشاركة فى الخصائص) والالتزام التنظيمى الاتجاهى (يقاس

بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي) والرضا عن العمل والاندماج في العمل هو أفضل النماذج في مدى صلاحيته وملائمته لبيانات الدراسة وبالتالي فإن مفهوم التوحد مع المنظمة ببعديه مختلف عن كل المفاهيم السابقة . ويوضح جدول رقم (3) نتائج الارتباطات بين مفهوم التوحد ببعديه وغيره من المفاهيم الأخرى .

جدول رقم (3)

الارتباطات بين مقياس التوحد والمقاييس الأخرى

J Invl	J sat	O sat	OCQ	IDP GSC	IDD 6SE	بيان
					1.00	التوحد مع المنظمة
					0.36	- خبرة المشاركة (IDG - SE)
				1.00	0.77	- المشاركة في الخصائص
			1.00	0.47	0.55	(IDPG-SC)
			0.80	0.40	0.55	- الالتزام التنظيمي (OCQ)
		1.00	0.75	0.33	0.55	- الرضا عن المنظمة (O sat)
	1.00	0.74	0.63	0.27		- الرضا عن العمل (J sat)
1.00	0.52	0.48				- الاندماج في العمل (J Inv.)

المصدر : Mael, Tetrick, 1992

كما أوضحت الدراسة أن التوحد مع المنظمة هو حالة خاصة من التوحد مع الجماعات الاجتماعية وهو مفهوم أو شكل مختلف طبقاً لرأى Ashforth, Mael, 1994 .

كما أن التوحد مع المنظمة إذا ما تم قياسه باستخدام (IDPS) هو مفهوم مختلف عن الالتزام التنظيمي إذا ما تم قياسه باستخدام (OCQ) .

كما أوضحت الدراسة أن الالتزام التنظيمي له مكون وجدائي يقود إلى التداخل بشدة مع مقاييس الرضا عن العمل ، بينما مفهوم التوحد المعرفي يساهم بدرجة أقل في تبين مقاييس الرضا .

كما أفادت الدراسة في أن مفهوم ومقياس التوحيد ليس مقيداً بالموظفين بالمنظمات ، كما هو الحال في مقياس الالتزام التنظيمي OCQ إنما يمكن تطبيقه في الأنواع المختلفة من أعضاء الجماعات السيكولوجية مثل الجنود وخريجي الجامعة .

لذلك يرى الباحثون أن مقياس التوحيد مع جماعة سيكولوجية هو مقياس وأعد لقياس الولاء والارتباط بالمنظمات .

لمزيد من الدراسات حول مفهوم الانتماء الاجتماعي يرجع الى اعمال الباحثين مثل ; AshForth ,Mael , 1989 ; Hopkins , 2001 ; Batchen , 1970 ; Kajan , 1988 ; Kanungo , 1979

كما يمكن للباحثين الرجوع الى المراجع الآتية

- Ellemers , spears, doosje , Social identity ,context , Commitment , content , Oxford:Blackwell, (1999)
- Abrams , Hogg, Social identity , Theory constrictive and critical advances , (1990)

تقييم المؤلف لمقياس التوحد كمقياس للالتزام التنظيمي

أثبتت دراسة Mael, Tetrick 1992 أن مقياس التوحد التنظيمي Organizational Identification الذي قدمه Mael, Tetrick 1992 له بعدين في المشاركة هما الشعور بخبرة المشاركة وبعد الاشتراك في الخصائص بين الفرد والمنظمة وأن البعدين ذو ارتباطات مختلفة بغيرهم من مقاييس الالتزام ، كما أوضحت الدراسة أن ارتباط البعدين ببعضهم البعض ($r = 0.36$) وهو ارتباط اقل من ارتباط البعدين بمقياس الالتزام OCQ حيث كانت الارتباطات ($r = 0.46, r = 0.77$) وأن هذه النتيجة تلتقى قدرأ كبيراً من التشكك في إمكانية استخدام ذلك المقياس في قياس الالتزام التنظيمي الاتجاهي أو الالتزام التنظيمي الوجداني .

كما كان ارتباط البعدين السابقين بالرضا عن المنظمة مقداره ($r = 0.40, r = 0.55$) وهي أيضاً ارتباطات أعلى من الارتباط بين بعدى التوحد السابقين مما يدعم الحقيقة السابقة .

وبالرغم من عدم إمكانية استخدام مقياس Mael, Tetrick في قياس الالتزام التنظيمي في المنظمات طبقاً للنتائج السابقة فمن الناحية الأخرى فإن هناك شكوك في إمكانية استخدام مقاييس الالتزام التنظيمي في مرحلة الدخول في المنظمات ، لذلك يتضح لنا أهمية مفهوم التوحد التنظيمي (OI) في فهم التغيرات التي تحدث بالنسبة للقادمين إلى المنظمة Ashforth, Mael, 1989, P.26 لأن التوحد صمم لقياس درجة شعور الفرد بالتوحد مع والانتماء إلى وأن يعرفوا أنفسهم باعتبارهم جزء من المجتمع الإنساني الذي يعملون فيه ، وفي هذه الحالة فإن المجتمع الإنساني هو المنظمة لذلك (فمن المنتظر) أو من المتوقع أن تكيف الفرد مع عمله يرجع جزئياً إلى خبرته خلال فترة دخوله المنظمة ، والتي تروج فيه المنظمة لعملية التوحد مع العناصر الاجتماعية للمنظمة لذلك فإن مقياس التوحد أفضل من مقياس OCQ لقياس الالتزام التنظيمي في مرحلة الدخول للمنظمة .

ثانياً : مفهوم الالتزام الاتجاهي

مفهوم الالتزام الاتجاهي

كان أول تعريف للالتزام التنظيمي الاتجاهي هو الذي قدمه Porer, Smith والذي عرف فيه الالتزام بأنه : "الاتجاه الإيجابي الوجداني نحو المنظمة" وبعد ذلك عرف Sheldon, 1971 الالتزام بأنه "الاتجاه والتوجه نحو المنظمة والذي يربط ذاتية الفرد بالمنظمة والنية للعمل الإيجابي نحو المنظمة". ثم أجرى Porter وزملائه تطويراً لمفهوم الالتزام التنظيمي بإضافة عناصر أخرى للتعريف السابق Porter, Smith, 1970 وبناء عليه عرف كل من 710 : Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974 الالتزام التنظيمي بأنه : "قوة توحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه".

ويحدد الالتزام التنظيمي بثلاث عناصر هي :

- (1) قبول الأهداف والقيم التنظيمية .
- (2) الرغبة في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .
- (3) الرغبة في بذل الجهد من أجل دفع المنظمة للأمام .

وفي نفس العام قدم Buchanan, 1974 تعريف مشابه وقريب للالتزام التنظيمي بأنه الارتباط الفعال بين الفرد وبين قيم وأهداف المنظمة وبين الفرد وبين المنظمة ككل .

ويعرف الالتزام طبقاً لإجراءات قياسية بأنه يتضمن ثلاث عناصر منفصلة ولكن مترابطة اتجاهياً وهي :

- (1) الشعور بالتوحد sense of identification مع قيم وأهداف المنظمة ، وتبنى هذه القيم والأهداف كما لو كانت قيم الفرد وأهدافه الخاصة .

(2) الشعور بالاندماج Involvement أو الانغماس السيكولوجي في الأنشطة والواجبات التنظيمية .

(3) الشعور بالولاء Felling of Loyalty والمحبة Affication والارتباط بالمنظمة .

وخلال ما يزيد عن عشرة سنوات تم إجراء التطوير في مفهوم الالتزام التنظيمي الذي قدمه Porter et al., 1974 بإجراء عدد من الدراسات منها :

- Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974.
- Dubin, Champoux, Porter, 1975.
- Porter, Champoux, Smith, 1976.
- Steers, 1977
- Mowday, Porter, Steers, 1982

تم خلالها التعرف على مقدمات الالتزام التنظيمي وعلى نتائجه وتم تطوير قائمة استقصاء لقياس الالتزام التنظيمي أطلق عليه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وأصبح مفهوم الالتزام التنظيمي المطور من مجموعة العلماء ينسب أحياناً Porter, 1970 وأحياناً أخرى إلى Steers, 1977 وأحياناً أخرى إلى Porter, et al., 1974 وكثيراً جداً ما ينسب إلى Mowday et al., 1982 وفي كل الأحوال هو نفس المفهوم الذي يعرف بأنه "توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها" ويقاس باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ التي تقيس ثلاث عناصر للالتزام التنظيمي هي :

- قوة الاعتقاد في الأهداف والقيم التنظيمية وقبولها .
- قوة الرغبة في بذل الجهد لصالح المنظمة .
- الرغبة في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

نموذج الالتزام الاتجاهي Attitudinal Commitment

فى إطار تطوير مفهوم الالتزام التنظيمى الذى قدمه Porter, Steers, Mowday, Boulian 1974 واستمروا فى تطويره حتى عام 1982 قدم Steers, 1977 إطاراً نظرياً أو نموذج للالتزام التنظيمى موضحاً فيه مقدمات الالتزام ومفهوم الالتزام ونتائجه واختبر هذا النموذج من خلال دراسة ميدانية . ويعرف Steers, 1977 مفهومه للالتزام بأنه : "درجة توحد الفرد مع الأهداف التنظيمية وقيم أعضاء المنظمة والاتجاه للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة" ويقول :

Organizational Commitment may be defined as the relative strength of an individual identification with and involvement in particular organization.

والالتزام يميز بثلاث عناصر هى :

- 1) الإيمان بالقيم والأهداف التنظيمية وقبولها .
- 2) الرغبة فى بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة .
- 3) الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويقول Steers, 1977 بصدد توضيح مفهومه :

أن الالتزام يختلف عن الارتباط العادى بالمنظمة أو العضوية بالمنظمة حيث يتضمن العلاقات الإيجابية الفعالة بين الأفراد وبين أصحاب الأعمال أو المنظمة ، وهذا ينبع من أن الموظفين لديهم الرغبة والقدرة ليكونوا أعلى من الاحتياجات الطبيعية المعتادة من السلوك الامتثال المطلوب ليساهموا فى خدمة وتحقيق الأهداف التنظيمية .

نموذج الالتزام التنظيمي الاتجاهي Steers, 1977

ينظر Steers, 1977 إلى الالتزام التنظيمي على أنه المدى الذي ينتمي الأفراد فيه إلى المنظمة ، وهذا يظهر من الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وكذلك قوة رغبتهم في البقاء كأعضاء وقوة رغبتهم في العمل بجد من أجل تحقيق صالح المنظمة .

مقدمات الالتزام التنظيمي :

اقترح Steers, 1977 أن هناك ثلاث عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي هي :

1) خصائص الفرد Personal Characteristic :

ويرى أن الالتزام يرتبط ببعض خصائص الفرد مثل السن والحاجة إلى الإنجاز والتعليم .

2) خصائص العمل Job Characteristic :

ويرتبط الالتزام بخصائص العمل التي تشمل زملاء العمل والفرصة للتفاعل الاجتماعي ، والاندماج في المهام والتغذية المرتدة .

3) خبرة الأفراد في العمل Work Experiences :

وأخيراً يقترح أن الالتزام التنظيمي يرتبط بخصائص خبرة الفرد عن عمله وتشمل :

أ) اتجاهات الجماعة نحو المنظمة ب) إدراك أهمية الفرد في المنظمة

ج) المدى الذي تقابل فيه المنظمات خبرة الفرد .

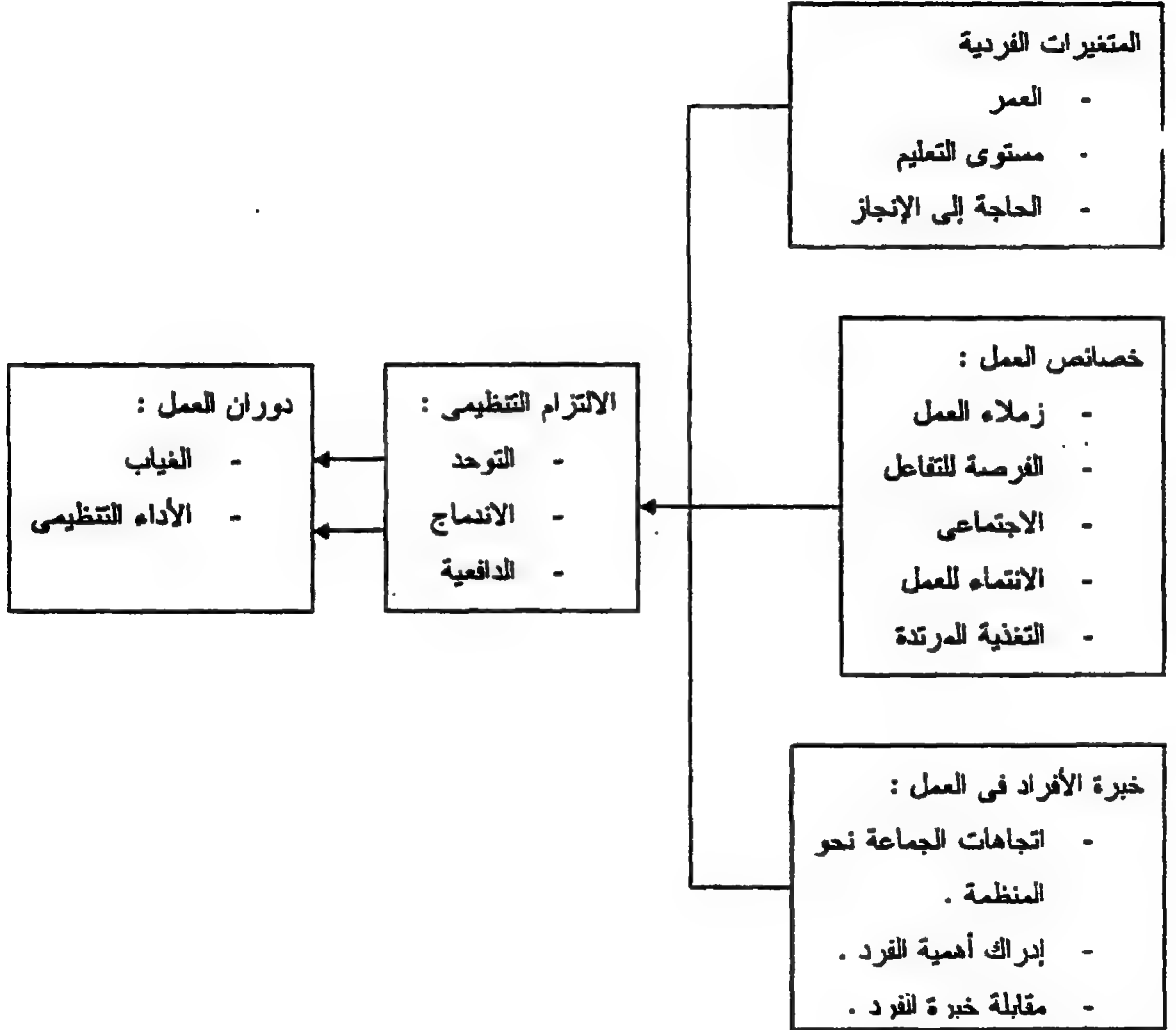
مخرجات الالتزام التنظيمي :

يؤدي الالتزام التنظيمي في نموذج Steers, 1977 إلى النتائج الآتية :

- الرغبة في البقاء والاستمرار بالمنظمة .

- المواظبة على الحضور بالمنظمة .

- الأداء العالي للأعمال .



شكل رقم (1)

الدراسات الميدانية فى الالتزام الاتجاهى

فى دراسة أجراها Steers, 1977 لاختبار نموذج الالتزام الاتجاهى والتعرف على مقدماته ونتائجه من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستشفى ومكتب للأبحاث وأهداف البحث 391 موظفا تتضمن 119 عالما ومهندسا فى مكتب للأبحاث وعدد 382 موظفين تشمل مديرين ، ممرضات ، عمال خدمة ، موظفين وكتبة .

هدفت الدراسة إلى اختبار النموذج باستخدام التعريف السابق للالتزام وتم قياس الالتزام باستخدام (O.C.Q) وباستخدام المقدمات والنتائج المفترضة السابقة . نتائج الدراسة دعمت وأيدت النموذج السابق وكانت نتائج الدراسة أن زيادة الالتزام التنظيمى ترتبط بجميع خصائص الشخصية التى تتضمن :

- العمر Age .
- الحاجة إلى الإنجاز .
- التعليم Education .
- كما وجد أن زيادة الالتزام ارتبط بجميع خصائص العمل والتى شملت :
 - زملاء العمل .
 - الفرصة للتفاعل الاجتماعى .
 - الاندماج فى العمل Task Identity .
 - التغذية المرتدة Feed Back .
- وأخيراً وجد أن الالتزام ارتبط بخبرة الأفراد فى العمل وتضمنت :
 - اتجاهات الجماعة قبل المنظمة .
 - أهمية الفرد المدركة .
 - درجة مقابلة خبرة الفرد فى المنظمة .

- كذلك أيدت نتائج الدراسة الافتراضات التي وضعها Steers وهي أن النتائج التي ترتبط بالالتزام في المنظمين تتضمن المتغيرات الآتية :
- رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالمنظمة .
 - الانتظام والمواظبة (للعلماء والمهندسين) ودوران العمل للموظفين.
 - كمية العمل .

دراسة Morris, Sherman, 1981

حاول فيها تطوير الإطار النظري الذي قدمه Steers, 1977 للالتزام التنظيمي محاولاً الكشف عن مدى قدرة إطار Steers, 1977 على التعميم على المنظمات المختلفة وفي ظل مواقف تنظيمية مختلفة وبالتالي تكوين إطار نظري يعتمد على نتائج ميدانية .

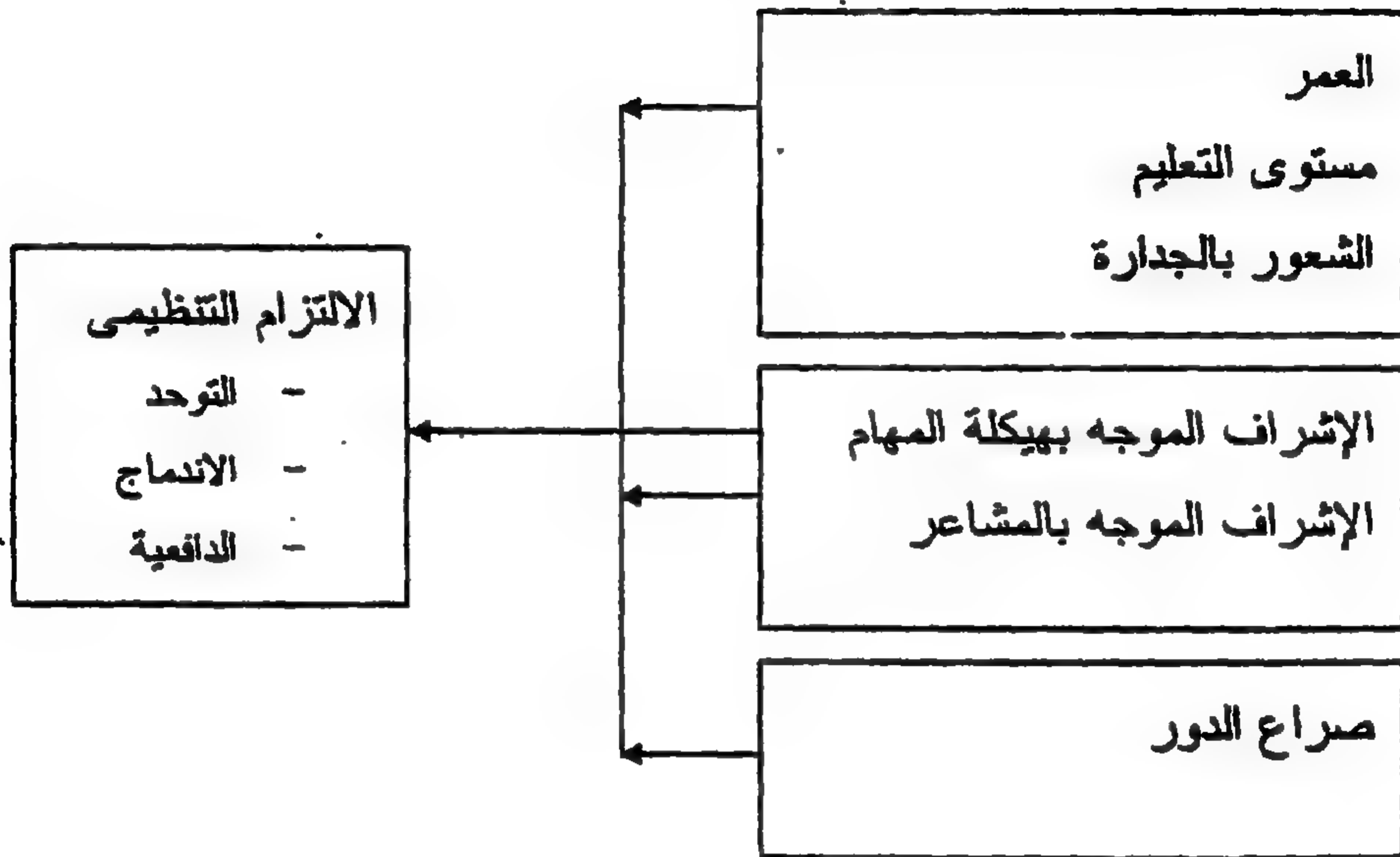
تصميم الدراسة :

حاول الباحثان التعرف على المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي الاتجاهي والتي تصبغ نموذج الالتزام ، وقد اعتمدت الدراسة على الإطار النظري الذي قدمه Steers, 1977 الذي يقسم مسببات الالتزام إلى ثلاثة مجموعات رئيسية الأولى هي خصائص الأفراد والثانية الخصائص المتعلقة بالدور والثالثة خبرة الأفراد في العمل

وقد راعى الباحثان أن مسببات الالتزام تكون من المتغيرات التي ترتبط إحصائياً بالالتزام وتمكن من إقامة نموذج نظري للالتزام . وأختار الباحثان متغيرين هما العمر والتعليم للتعبير عن مجموعة خصائص الأفراد بالإضافة إلى متغير تم إضافته هو الشعور بالجدارة . وأختار متغيرين لتمثيل متغيرات الخصائص المتعلقة بدور الفرد وهو صراع الدور وغموض الدور . أما خبرة الأفراد في العمل فقد أختار لها متغيران يتضمنان قضية تراكم المعلومات عن قيم

العمل وعن المحتوى الاجتماعي المحيط بالعمل والمتغيران يقيسا السلوك القيادي للمشرف وهما الإشراف الموجه بالاهتمام بهيكله المهام والإشراف الموجه بالاهتمام بالمشاعر

شكل رقم (2)



مقدمات الالتزام

نتائج البحث :

أجرى البحث في ثلاث منظمات حكومية على 650 فرداً من مستويات إدارية مختلفة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات السابقة ارتبطت بالالتزام

التنظيمي وأنها تفسر 47% من الالتزام إلا أن المتغير السابع وهو غموض الدور فشل في تحقيق دلالة معنوية في تأثيره على الالتزام .

وبالتالي قدمت الدراسة دلائل على أن المتغيرات التي قدمها Steers, 1977 والتي تمثل مكونات الالتزام ويمكن وصفها في ثلاث مجموعات الأولى خصائص الأفراد والثانية خصائص علاقات الدور والثالثة خبرة الأفراد في العمل .

اتفقت النتائج المرتبطة بالعمر ومستوى التعليم مع نتائج باحثين آخرين مثل Stevens, 1978; Hrebiniak et al., 1974; Sheldon, 1971 كذلك أتضح أن متغير الشعور بالجدارة مؤشر ذو دلالة معنوية كبيرة في التنبؤ بالالتزام وهذا يقدم لنا دليلاً على أن بيئة العمل المشبعة لحاجة الأفراد إلى الإنجاز وتحقيق الذات تكون أكثر تأثير في إيجابية اتجاهات الأفراد نحو المنظمة وأكثر تأثيراً على تطوير وزيادة الالتزام التنظيمي ، وهذه النتيجة تحسم الجدل في تأثير بيئة العمل التنظيمية على الالتزام .

بينما فيما يتعلق بمتغيرات الخصائص المرتبطة بدور الفرد في المنظمة فإن صراع الدور فقط وليس غموض الدور الذي ارتبط ارتباطاً معنوياً مستقلاً بالالتزام التنظيمي كمتغير مستقل وقد اتفقت الدراسة في هذه الجزئية مع دراسة Morris, Koch ولكن نتائج غموض الدور لا تتفق معها . وهذه النتيجة تؤكد أن شعور الأفراد بالجدارة لا يميل إلى التواجد في ظل ظروف غموض الدور .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن السلوك القيادي للمشرف يشكل مكوناً هاماً من مكونات الالتزام حيث وجد أن السلوك القيادي المهتم بهيكل الإنتاج والسلوك القيادي الموجه بالاهتمام بالمشاعر يمثلان أحد المتغيرات التي تمارس تأثيراً على الالتزام ومن مكونات الالتزام ، وهنا يرتبط السلوك القيادي للمشرف بعملية التنشئة الاجتماعية في تأثيره على الالتزام ، وكما يوضح شكل رقم (2) أن هناك ستة

متغيرات من السبعة متغيرات الأصلية التي يمكن أن تعتبر من مكونات الالتزام التنظيمي .

وطبقاً للنموذج المعدل المستخدم نتائج هذه الدراسة تكون العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي الاتجاهي هي :

- الشعور بالجدارة Sense of Competence .
- صراع الدور Role Conflict .
- مستويات التعليم Education .
- الاهتمام بهيكل المهام Initiating Structure .
- الاهتمام بالمشاعر Consideration .
- العمر Age .

وطبقاً لتقسيم Steers, 1977 فإن مقدمات الالتزام هي خصائص الأفراد وتشمل :

(1) العمر (2) التعليم (3) الشعور بالجدارة

خصائص دور الفرد في العمل :

(1) صراع الدور

خبرة الأفراد في العمل :

(1) الاهتمام بالمشاعر الأفراد (2) التوجه بالاهتمام بهيكل المهام

وقد أثبتت الدراسة عدم قدرة نموذج Steers, 1977 على التعميم خلال المستويات التنظيمية المختلفة ، فقد تفاوتت أهمية المتغيرات السابقة في تأثيرها على الالتزام التنظيمي خلال المستويات الإدارية المختلفة .

وعند محاولة تعميم نتائج الدراسة على المنظمات المختلفة أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اتساق وتوافق في النتائج في المنظمات المختلفة.

الأمر الذي دعا نباحثان إلى الدعوة لإقامة نموذج آخر للالتزام لديه القدرة على التعميم في كل المواقف التنظيمية المختلفة .

مقاييس الالتزام الاتجاهي

أولاً : قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي O.C.Q

مثلت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي Organizational commitment questionnaire والتي يطلق عليها اختصاراً OCQ (وهذا الاختصار هو الذي سنستخدمه في هذا البحث كترجمة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي) الوسيلة التي طورها كل من Mowday, et al., 1982; Steers, 1977; Porter et al., 1974 .

وطبقاً للحصر الذي قام به Mathieu, Zajac, 1990 فقد استخدمت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي في 100 دراسة من عدد 174 دراسة لخصها الباحثان السابقان .

كما أنها استخدمت في الدراسات العربية لقياس الالتزام التنظيمي باعتبارها المقياس الوحيد لقياس الالتزام (الجوهري 1999 ، القطان 1987 ، عمران 1991 ، المير 1994 ، درويش 1999 ، محمود 1991 ، الطحم 1996) .

وبالرغم من الانتقادات الشديدة التي وجهت إلى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي من بعض الباحثين فإنها ما زالت تستخدم حتى الآن في الدراسات التنظيمية مثال ذلك نتيجة للتضارب في آراء الباحثين بشأن قائمة الاستقصاء فهناك رأيين بشأن القائمة :

– الرأي الأول ويمثله Randall, 1996 :

حيث أوصت باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي في البحوث المستقبلية لوجود ارتباط كبير بين الالتزام وبين مخرجات العمل عنها في المقاييس الأخرى .

- الرأي الثانى ويمثله Kook, Wall, 1980 :

حيث وجها الكثير من الانتقادات المتعلقة بصدق تكوين المفهوم Construct Validity والتجانس بين عناصر المفهوم وغموض بعض العبارات وعرضوا مقياس معدل لتطوير عبارات الالتزام .

ولأهمية قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى فى البحوث التنظيمية والنظرية، الالتزام التنظيمى سوف نتعرض لها بالتفصيل ونتعرض للدراسات التى أجريت عليها .

قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ :

تتكون قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ من 15 عبارة تعكس اتجاه كل من النوايا الاتجاهية والنوايا السلوكية وهى :

1- لدى الرغبة فى بذل مجهود أكبر مما هو متوقع منى من أجل دفع المنظمة لتحقيق النجاح .

2- أنى أقدم هذه المنظمة لزملائى وأصدقائى كمكان عظيم للعمل به.

3- أشعر بقدر قليل من الولاء لهذه المنظمة (معكوسة) .

4- سوف أقبل أى نوع من واجبات العمل الأخرى من أجل أن أحافظ على عملى فى هذه المنظمة .

5- أشعر أن قيمى وقيم هذه المنظمة متماثلة .

6- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنى جزء من هذه المنظمة .

7- من الممكن أن أكون مصيباً لو كنت عملت فى منظمة أخرى نفس نوع العمل الذى أمارسه هنا . (معكوسة)

8- هذه المنظمة تفجر أفضل ما لدى من طاقات فى طريقة أدائى لعملى .

9- إذا تركت العمل فى هذه المنظمة سوف تحدث تغيرات قليلة فى ظروف حياتى (معكوسة)

10- أنى سعيد جداً بتمكنى من الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة أكثر من الآخرين الذين أهتم بهم .

11- ليس هناك الكثير الذى سوف أربحه بالبقاء فى هذه المنظمة لأجل غير مسمى (معكوسة)

- 12- غالباً أجد أنه من الصعب أن أتفق مع سياسات هذه المنظمة فى الشئون المتصلة بموظفيها (معكوسة)
- 13- أن مهتم بمصير هذه المنظمة ومستقبلها
- 14- هذه المنظمة هى أفضل المنظمات التى يمكن أن أعمل بها .
- 15- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكداً فى اختيار أدوار حياتى (معكوسة)

أبعاد قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى

الالتزام القيمى والالتزام بالبقاء

كانت دراسة Stebbins 1975 أول الدراسات التى بدأت فكرة التحول من مفهوم الالتزام ذو البعد الواحد إلى الالتزام ثنائى البعد .

لقد قام Stebbins 1975 بتطوير مقياسين فرعيين للالتزام أطلق عليهما الالتزام القيمى Value Commitment والالتزام بالبقاء فى المنظمة Commitment to stay وذلك من خلال استخدام مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) التى قدمها Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982 حيث أظهرت استجابات المبحوثين اختلافات بين استجابة الأفراد الخاصة بدعم أهداف المنظمة والالتزام ببقاء العضوية فى المنظمة ، كما أظهرت الدراسة من التحليل العاملى لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) أن المجموعتين من العبارات تشكل مفاهيم متباعدة ومختلفة .

يتضمن مقياس الالتزام القيمى عبارات تتعلق بالفخر والاعتزاز بالمنظمة (التوحد والرغبة فى الأداء من أجل المنظمة وتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة) .

تشير العبارات إلى شكل من الاندماج في المنظمة (الانتماء التنظيمي) الذي أطلق عليه Etzioni, 1975 مصطلح الاندماج المعنوي أو الانتماء الأدبي والذي أطلق عليه Stebbins, 1975 الالتزام القيمي .

بينما يحتوى الالتزام بالبقاء في المنظمة على عدد من العبارات التي تحفظ عضوية الفرد بالمنظمة ، وهذه العبارات تنطبق على ما أطلق عليه Etzioni, 1975 الاندماج الحسابي أو الانتماء الحسابي ، ويوضح شكل رقم (3) الأبعاد المكونة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) .

الصياغة الكاملة والصيغة المختصرة للقائمة (O. C. Q)

سبق القول أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي تتكون من 15 عبارة من بينهم 9 عبارات إيجابية و6 عبارات سلبية . استخدم بعض الباحثين الصيغة المختصرة التي تتكون من 9 عبارات تقيس الالتزام التنظيمي وهي العبارات الإيجابية فقط وأطلق على هذا المقياس "الصيغة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وبالتالي أصبح هناك مقياسين معبرين عن القائمة وهما :

1- المقياس الأصلي والذي يتكون من 15 عبارة .

2- الصيغة المختصرة التي تتكون من 9 عبارات .

وتحذف العبارات السلبية من القائمة ، ولكن كان هناك اختلافا واضحا بين نتائج الدراسة التي تستخدم الصيغة الأصلية (التي تحتوى عبارات إيجابية وعبارات سلبية) وتحتوى 15 عبارة وبين الصيغة المختصرة لذلك أجريت عدد من الدراسات للتعرف على أثر استخدام مقياس الالتزام (الصيغة الأصلية والصيغة المختصرة) على نتائج الدراسة .

شكل رقم (3)

تحليل قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي إلى بعدى الالتزام القيمي والالتزام بالبقاء

الالتزام بالبقاء في المنظمة	الالتزام القيمي
1- أشعر بقدر قليل من الولاء للمنظمة .	1- لدى الرغبة في بذل جهد أكبر مما هو متوقع مني من أجل دفع المنظمة لتحقيق النجاح .
2- من الممكن أن أكون معيياً لو كنت عملت في منظمة أخرى في نفس نوع العمل الذي أمارس هنا .	2- أتى أقدم هذه المنظمة لزملائي وأصدقائي كمكان عظيم للعمل به .
3- هذه المنظمة تفجر أفضل ما لدى من طاقات في طريقة أدائي لعملي .	3- سوف أقبل أي نوع من واجبات العمل من أجل أن أحافظ على عملي في هذه المنظمة .
4- إذا تركت العمل في هذه المنظمة سوف تحدث تغيرات قليلة في ظروف حياتي .	4- أشعر أن قيمي وقيم هذه المنظمة متماثلة .
5- ليس هناك الكثير الذي سوف أربحه بالبقاء في هذه المنظمة لأجل غير مسمى .	5- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني جزء من هذه المنظمة .
6- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكداً في اختيار أدوار حياتي .	6- أتى سعيد جداً بتمكني من الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة أكثر من الآخرين الذين أهتم بهم .
	7- أنا مهتم بمصير هذه المنظمة ومستقبلها .
	8- هذه المنظمة هي أفضل المنظمات التي يمكن أن أعمل بها .

المصدر : Steebins, 1975

ولقد افترض عدد من الباحثين مثل Blau, 1989; Davy, Kinicki, Scheck,

1991, Farkas, Tetrick, أن الصيغة المختصرة (التي تتكون من 9

عبارات وتحذف الستة عبارات السلبية) ذات ارتباط مختلف بالنية لترك العمل ، لأن العبارات الستة السلبية تتصل بالنية لترك العمل وأن النسخة الأصلية التي تتضمن العبارات الستة ذات ارتباط أقوى بالنية لترك العمل أقوى من النسخة المختصرة (التي تحذف منها تلك العبارات) .

في دراسة أجراها Tett, Meyer, 1993 :

لدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي والنية لترك العمل باستخدام تحليل المسار المبنى على التحليل البعدي Path analysis Based on meat analytic .

الدراسة درست العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل في ظل تصور أن الالتزام الوجداني معبراً عن الالتزام التنظيمي ويقاس باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) والدراسة وضعت الافتراض الآتي : أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) الأصلية سوف ترتبط ارتباطاً أقوى من الصيغة المختصرة ذات التسعة عبارات بمقياس النية لترك العمل ودوران العمل .

وتم وضع الافتراض بناء على الاقتراحات السابقة التي اقترحها (Blau, 1989, Devy et al., 1991, Farkas, Tetrick, 1989) ولكن نتائج الدراسة أكدت الافتراض السابق تأييد جزئي فقط .

كما توصلت الدراسة إلى الاتفاق مع اقتراحات أغلب الباحثين أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ترتبط بالنية للبقاء في المنظمة مثال :

Blau, 1989, Carsten, Spector, 1987, Farkas, Tetrick 1989, Ferris, Araynya, 1983, Griffin & Bateman, 1986, Hom & Hulin, 1981, Hom et al., 1979, Michaels & Spector, 1982, Mowday et al., 1984, Richers, 1985, Stumpf, Hartman, 1984, Williams, Hazer, 1986.

فقد ارتبطت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي بدوران العمل ارتباطاً مقداره $r = -0.39$. بينما ارتبطت النسخة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ارتباطاً أقل بدوران العمل مقداره $r = -0.24$.

ويقول Tett, Meyer, 1993 :

أن النتائج السابقة تجعلنا نشكك في افتراض الاختلاف بين المقياسين لذلك يجب تقييم عبارات المقاييس للوصول إلى تقييم لهذه القضية فالاستجابة الإيجابية لعبارة مثل :

- أنه أي تغيرات بسيطة في ظروف حياتي سوف تتسبب في تركي للعمل في هذه المنظمة (*) .

وبالرغم من توافق هذه العبارة مع النية لترك العمل فإنها فعلاً لا تحدد النية لترك العمل .

والاستجابة الإيجابية لعبارة :

- أشعر بتدر قليل من الولاء لهذه المنظمة (*) .

- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكداً في اختيار أدوار حياتي .

هذه العبارات أقل المؤشرات تنبؤاً بالنية لترك العمل .

لكن المثير في هذا الموضوع أن كل من Vancouver, Schmidt 1991

استطاعوا تميز ثلاث عبارات فقط تعتبر نوايا لترك العمل في المقياس الأصلي

وليس 6 عبارات P. 344

كذلك فإن عبارة واحدة من عبارتين من عبارات قائمة الاستقصاء التنظيمي الأصلية

التي تعرفت عليها Richers, 1985 هي التي ارتبطت بالنية لترك العمل وهي

عبارة :

- أنى سوف أقبل غالباً أى نوع من الواجبات الوظيفية من أجل أن أحفظ
بعملى فى هذه المنظمة ، وهذه واحدة من التسعة عبارات المتضمنة فى
النسخة المختصرة .

يقترح مثل هذا النوع من عدم الاتفاق وجود اختلافات واضحة بين الصيغة
المختصرة والنسخة الأصلية من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى . كما أن ذلك
يجعلنا نتوقع أن الستة عبارات من القائمة تتصل مع ذلك بشئ آخر غير النية لترك
العمل ، هذا الشئ أكثر أهمية فى التنبؤ بالانسحاب من المنظمة .

دراسة Angle, Perry, 1981 :

كذلك دراسة (Tetrich & Forkas, 1988) :

وجدت أن العبارات الإيجابية والسلبية حملت على عاملين متباعين اقترح أنها :

- الالتزام القيمى .

- الاندماج الحسابى .

والاندماج الحسابى غالباً ما يعتبر شكلاً متميزاً من الالتزام وهو يزيد من تراكم
استثمارات الفرد فى المنظمة (مثل المعاشات) وهذا المفهوم أو ما يشابه يمكن أن
يكون المسئول عن العلاقة ذات الارتباط المرتفع المتضمن فى قائمة استقصاء
الالتزام التنظيمى .

وهنا يرى المؤلف أن وجود علاقة ارتباط قوية بين بعض متغيرات الاستثمارات
(العمر - عدد السنوات فى المنظمة) فى كثير من الدراسات ربما يرجع إلى
تضمن قائمة استقصاء الالتزام مفهوم الالتزام الحسابى أو مفهوم قريب منه والذى
يرتبط بمتغيرات تراكم الاستثمارات كالعمر وعدد السنوات بالمنظمة وبالتالي كان
لا بد من إجراء دراسة تقارن النسخة المختصرة والنسخة الكاملة من O. C.Q
الجانبى .

دراسة Cohen, 1993

دراسة لفحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل باستخدام النسخة الكاملة والصيغة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقارنتهم بمقياس الرهان – الجانبي وبمقياس اتجاهي آخر غير قائمة استقصاء الالتزام ، كما قارن النسخة المختصرة بعد استبعاد العبارات التي تشير إلى دوران العمل بمقياس الرهان – الجانبي Side – bet .

جدول رقم (4)

نتائج تحليل مينا لعدد السنوات المنظمة باعتبارها متغير وسيط في العلاقة بين الالتزام ودوران العمل

المتغيرات	K	N	r	r ₁	التباين الذي يرجع إلى التصميم الأخصائي	r ₂
عدد السنوات في المنظمة	25	5.389	0.25-	0.27-	26%	99.45***
مجموعة (1) إجمالي	3	348	0.20-	0.22-	89	3.41
15 عبارة من O.C.Q	2	270	0.23-	0.26-	67	3.02
9 عبارات من O.C.Q	1	78	0.10	0.10-	-	-
مجموعة (4) إجمالي	14	3.531	0.23-	0.25-	52	27.10*
15 عبارة من O.C.Q	4	1.299	0.31-	0.33-	95	4.16
9 عبارة من O.C.Q	5	1.203	0.18-	0.19-	100	2.90
مقاييس غير O.C.Q	3	0.652	0.14-	0.16-	100	1.49
مقاييس للرهان الجانبي	2	377	0.26-	0.28-	100	0.39

K = عدد العينات في كل تحليل = عدد الأفراد في كل عينة

Nr = متوسط الارتباط غير المصحح = متوسط الارتباط المصحح

r₁ مجموعة (1) = 6 أشهر أو أقل في قياس دوران العمل ، 30 شهر أو أقل في العمر ، 2 سنة أو أقل في عدد السنوات بالمنظمة

مجموعة (4) أكثر من 6 أشهر في قياس دوران العمل ، أكثر من 30 سنة في العمر ، أكثر من 2 سنة في عدد السنوات بالمنظمة

*P < .05

**P < .01

***P < .001

المصدر : Cohen, 1993

أجريت الدراسة في الفترة من 1967 - 1991 على الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل وشملت 34 دراسة مثلت 26 عينة مستقلة واستخدم في التحليل إجراءات Hunter, Schmidt, 1990 التحليل البعدي Meta - analytic وكانت نتائج الدراسة كما موضحة بالجدول رقم (4)

ومن الجدول السابق يتضح أن :

الارتباط بين دوران العمل وقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ، الصيغة الأصلية المكونة من 15 عبارة هو $r = -0.33$ ، بينما عندما استخدمت الصيغة المختصرة المكونة من 9 عبارات انخفض الارتباط بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل انخفاض كبير حتى وصل إلى $r = -0.19$ بينما كانت نسبة الارتباط بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل في الدراسات التي استخدمت مقياس اتجاهي غير قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي أقل ومقداره -0.16 .

بينما أوضحت الدراسة أن مقياس الرهان الجانبي والذي يحتوي على عبارات متصلة بدوران العمل أوجدت ارتباط بين الالتزام التنظيمي وبين دوران العمل مقداره -0.28 .

النتائج السابقة تؤكد أن علاقة دوران العمل بالصيغة الكاملة أو النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (15 عبارة) أقوى من علاقة دوران العمل بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي بالصيغة المختصرة (9 عبارة) لأن الصيغة الكاملة تتضمن عبارات تعكس دوران العمل .

وبالتالي تصبح المشكلة هنا ليست ما هي الصياغة أو الرؤية التي يجب أن تستخدم ، هل هي الصيغة المختصرة (أو الصياغة المختصرة) أم يجب استخدام الصياغة الأصلية (15 عبارة) .

المشكلة تعدت ذلك وأثارت قضية أن هناك حاجة إلى إعادة فحص وتقييم للإطار النظري والمفهوم النظري للالتزام التنظيمي الذي تم وضع المقياس على أساسه وبعد تطوير هذا المفهوم النظري يمكن فقط القول ما هي الطريقة التي يجب أن تستخدم لقياس الالتزام التنظيمي ومعرفة إذا ما كانت القائمة بالكامل (15 عبارة) هي التي تعكس مفهوم الالتزام التنظيمي الموضوع أم أن الصياغة المختصرة يمكن أن تستخدم في البحوث القائمة .

تقييم قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي

عنصر آخر في تقييم مقياس Porter e al., 1974 الذي سمي قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي والذي يرمز إليه O.C.Q هو مدى كون المقياس يقيس مفهوم له بعد واحد فقط وليس أبعاداً متعددة . ومدى استخدام التحليل العاملي للكشف عن أن المقياس يقيس مفهوم واحد ذو بعد واحد .

في أحد الدراسات التي قام بها Stebbins, 1975 استخدم فيها مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي O.C.Q استطاع من خلالها التمييز بين وجود بعدين متضمنين في المقياس من خلال التحليل العاملي .

كما استطاع تطوير مقياسين فرعيين مبنيين على نتائج التحليل العاملي الأول هو :

- الالتزام القيمي Value Commitment .

- الالتزام بالبقاء Commitment to stay .

وأظهرت نتائج التحليل العاملي أن المجموعتين من العبارات تشكل مفهومين متباعدين أو مختلفين .

فمقياس الالتزام القيمي يتضمن عبارات تتعلق بالفخر والاعتزاز بالمنظمة (التوحد والرغبة في الأداء من أجل المنظمة ، وتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة) .

كما وجدت ثلاث عبارات خاصة بالاتجاهات نحو عضوية المنظمة ، وكلمات العبارات تنطبق على الارتباط المبني على العضوية الإيجابية بالمنظمة .
وتشير هذه العبارات إلى شكل من الاندماج في المنظمة والذي أطلق عليه Etzioni, 1961, Etzioni, 1975 مصطلح الاندماج المعنوي Moral involvement والذي أطلق عليه Stebbins, 1975 فكرة الالتزام القيمي .
بينما الالتزام بالبقاء في المنظمة إن يحتوى على عدد من العبارات التى تحتفظ عضوية الفرد بالمنظمة وهذه العبارات تنطبق على ما أطلق عليه أيتزيوني Etzionin, 1975 الاندماج الحسابي (مع ا ما الأخذ في الاعتبار أن هذه العبارات ترتبط بالالتزام الوجداني بالمنظمة) .
ويوضح الجدول التالى العبارات التى تمثل الالتزام القيمي والعبارات التى تمثل الالتزام بالبقاء في المنظمة .

التحليل العاملي لقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي

في دراسة أجراها Luthans, McCaul, Dodd, 1985

لمقارنة الالتزام التنظيمي للموظفين الأمريكيين واليابانيين والكوريين والدراسة استخدمت تعريف (Porter et al., 1974 - Mowday et al., 1982) .
واستخدمت لقياس الالتزام التنظيمي قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي (O. C. Q).

الدراسة استخدمت تحليل العبارة والتحليل العاملي (العوامل الرئيسية والتقدير للحصول للحد الأقصى للتعدد في العوامل) لتقدير التوافق الداخلي لقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي (O. C. Q) في كل من العينات الثلاثة .
وأجريت الدراسة على 1.181 موظف أمريكي و 176 موظف ياباني و 302 موظف كوري .

يوضح التحليل العاملي من الجدول رقم (5) أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي O. C. Q تقيس عامل واحد متضمن فيها في مفهوم الالتزام التنظيمي ، في العينة الأمريكية واليابانية .

كان هناك خمسة عبارات (العبارات السلبية المعكوسة) أرقام (3 ، 7 ، 11 ، 12 ، 15) من الستة عبارات التي ارتبطت بالعامل الثاني في قائمة الاستقصاء .
بينما في العينة الكورية وجد أن عاملين متضمنين في قائمة الاستقصاء .

ويرى الباحثون أن نتائج هذا التحليل العاملي تحتاج إلى إعادة التطبيق والاختبار ، حيث أن قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي (O. C. Q) كما هي موصفة في خصائصها تقيس عامل واحد في عينة الولايات واليابان بينما هي تقيس عاملين أو عنصرين في عينة كوريا .

الفحص الأكثر تعمقاً للعبارات الفردية (3 ، 7 ، 11 ، 12 ، 15) التي ترتبط بالعامل الثاني لا تبين عن تباعد في المفهوم عن الأول ، والاختلاف الملاحظ فقط

بين العاملين كان أسلوب التعبير في العبارات حيث كانت تعكس الدرجة في التحليل ، أكثر من العبارات ذات التعبيرات الإيجابية .

جدول رقم (5).

نتائج التحليل العامل

العبارات O.C.Q	أمريكا عامل 1	اليابان عامل 1	كوريا	
			العامل الأول	العامل الثاني
1	0.59	0.76	0.54	
2	0.76	0.78	0.69	31
3	0.53	0.75		0.47
4	0.45	0.71	0.61	
5	0.65	0.82	0.55	
6	0.78	0.84	0.70	0.32
7	0.50	0.33		0.34
8	0.72	0.77	0.41	0.52
9	0.60	0.74		0.55
10	0.75	0.78	0.47	0.33
11	0.65	0.60		0.70
12	0.56	0.61		0.51
13	0.68	0.81	0.44	
14	0.76	0.80	0.52	0.48
15	0.69	0.72		0.67
التباين	98.30	93.40	80.60	20.80

الدراسات الأخرى التي استخدمت (O. C. Q) وجدت عاملين Mowday et al., 1982 أو على الأقل دراسة واحدة وجدت العامل الثاني يرتبط بالعبارات المعكوسة هي دراسة Angle & Perry 1981

ويرى Angle, Lawson, 1993

أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) من أفضل القوائم في قياس الالتزام التنظيمي لتوافر الخصائص السيكمترية للقائمة . وذلك لأن خصائص المقياس قد حللها مجموعة من الباحثين عند إعداد القائمة Mowday et al., 1979

كذلك فإن Randall, 1996 :

أوصت باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي في البحوث المستقبلية لأنها في تحليل البعدى Meta analysis توصلت إلى علاقات ارتباط كبيرة بين مخرجات العمل وبين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي عنها عن علاقة الارتباط بين المقاييس الأخرى للالتزام التنظيمي ومخرجات العمل .

الانتقادات التي وجهت للقائمة

أما بالنسبة للانتقادات التي وجهت إلى قائمة استقصاء الالتزام منها . ترى Richers, 1985 :

أن النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) وكذلك مقياس الرهان - الجانبى يتضمنوا عبارات تشير إلى دوران العمل . كذلك انتقد O'rielly, Chatmean 1986 النسخة الأصلية من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C.Q) التي تتكون من 15 عبارة بسبب تداخل بعض العبارات من المفهوم الذى من المفروض أن يتبأ بدوران العمل . أما بالنسبة للانتقادات التي وجهت إلى قائمة استقصاء الالتزام منها . ترى Richers, 1985 :

أن النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) وكذلك مقياس الرهان - الجانبى يتضمنوا عبارات تشير إلى دوران العمل .
كذلك انتقد O'rielly, Chatmean 1986 النسخة الأصلية من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) التى تتكون من 15 عبارة بسبب تداخل بعض العبارات مع المفهوم الذى من المفروض أن يتبأ بدوران العمل .
وهذا الانتقاد قاد بعض الباحثين إلى استخدام نسخة مختصرة من (O.C.Q) تحذف تلك العبارات التى أثارت المشاكل .
ويقول (Mathieu & Zajac, 1990) :

أن استخدام طرق تحليل العامل التوكيدى Confirmatory factor سوف يكون طريقة مناسبة لفصل مكونات الالتزام الاتجاهى الذى تتضمنه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ، وبالتالي سوف تكون مفيدة فى عزل بعد الرغبة فى البقاء فى المنظمة عن مفهوم الالتزام .

كذلك يرى Farkas, Tetrick, 1989 :

تفصيل استخدام الرؤية المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وذلك لأن استخدام الصيغة المختصرة من القائمة يلغى عبارات ذات الكلمات السلبية التى تشير إلى رغبة الأفراد فى البقاء فى المنظمة ويعتبر هذا إجراء ضرورى لسببين رئيسيين هما :

1- تخفيض التداخل فى المفهوم بين مفهوم الالتزام والنية للبقاء فى المنظمة اتفاقاً مع رأى Richers, 1985 .

2- أن العبارات ذات الكلمات السلبية هى أقل ثباتاً كما أكد ذلك الدراسة التى قامت بها Tetrick, Farkas, 1982 .

كما أن Kook, Wall, 1985 :

تقول أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي قد جذبت الانتقادات في ثلاث نقاط هامة هي :

- 1- صدق مفهوم الالتزام التنظيمي الذي تقيسه القائمة .
 - 2- التجانس الداخلي للمفهوم .
 - 3- غموض بعض عبارات المفهوم .
- واقتراحاً مقياساً معدلاً لتطوير كلمات عبارات الالتزام وإعطاء الثلاثة أبعاد المقترحة في المفهوم الذي يقاس أوزاناً متساوية .

ويرى Benkhoff, 1997 :

ضرورة إيجاد طريقة بديلة لقياس الالتزام التنظيمي بدلاً من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وهذه من وجهة نظره ترجع إلى سببين :

- 1- أن النية للبقاء في المنظمة ليست ضرورية لتكون مع اتجاهات الالتزام الوجداني كما ذهب إلى ذلك Meyer, Allen, 1990 .
- 2- أن عنصر التوحد مع المنظمة ليس مرتبطاً مع ميكانزم الداعية (كما هو موجود في الرغبة في بذل الجهد لتحقيق صالح المنظمة) Benkhoff, 1997, P. 706 .

ويتساءل السؤال التالي :

إذا كانت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي لا ترتبط بأداء العمل . فهل هذا لا يكون كافياً لأن بغض النظر عن الالتزام التنظيمي (كما يقاس بـ O.C.Q) باعتباره أصل غير مرتبط بالأداء P. 706 .

ويقول أن تقييم عملية الاستمرار في بحوث الالتزام أو التوقف عن ذلك يمكن أن يحدد إذا ما تم قياس الالتزام التنظيمي بطرق مختلفة بحيث تريد قوة النتائج ،

وعندئذ فقط يمكن أن نقول أن الارتباط المقنود بين الالتزام التنظيمي والأداء يرجع إلى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي Benkhoff, 1997, P. 706 .

وبالرغم من أن أغلب الدراسات والبحوث تنظر إلى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) Organizational commitment questionnaire التي قدمها الباحثون Mowday, Steers, Porter, 1979 على أنها مقياس للأداء الكلي في المنظمة ، فإن هناك فريق من الباحثين يرون رأياً مخالفاً تماماً لذلك .

حيث يرى كل من O'reilly, Chatman, 1986; Vandenberg & McCulin, 1989 أن هذه القائمة لا تتصل بالدوافع الخاصة بالالتزام أو بالأسباب المتعلقة بكون الفرد مرتبطاً أو غير مرتبط بالمنظمة .

وأن المقاييس التي أعدت لإظهار الارتباط السيكولوجي تجاه المنظمة هي (*) :

- الالتزام الوجداني الذي قدمه Allen, Meyer, 1994 .

- الالتزام البقائي الذي قدمه Allen, Meyer, 1994 .

- مقياس التوحد التنظيمي الذي قدمه Mael, 1988 .

مقاييس أخرى للالتزام الاتجاهي :

بالرغم من أن مقياس (Porter et al., 1974) والذي يعرف بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) استخدم في 103 عينة من 174 عينة لخصها Mathieu, Zajac 1990 وأنه كان الأوسع انتشاراً ، بالرغم من ذلك فإن الالتزام الاتجاهي تم قياسه باستخدام مداخل متعددة ، وسنعرض هنا مقاييس أخرى للالتزام الاتجاهي استخدمت في دراسات وبحوث الالتزام .

(*) كان هذا الرأي بعد إعداد كل من Allen & Meyer 1990 لمقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وقبل تقديم النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي الذي أضاف فيه بعدد الالتزام المعياري وقدمت له مقياساً خاصاً أضيف إلى المقياسين السابقين .

مقياس Decotilis, Summers, 1987 :

في دراسة أجراها الباحثان لوضع نموذج لمقدمات ومخرجات الالتزام التنظيمي ،
استخدم الباحثان مقياساً للالتزام التنظيمي يتكون من 6 عبارات صممت خصيصاً
لقياس سمات وخصائص الالتزام .

وعبارات المقياس هي :

- 1- أنا أشعر أن مشاكل (اسم المنظمة ، هي مشاكل خاصة) .
- 2- سيكون من الصعب أن تجد مكاناً جديراً بالتقدير للعمل به أكثر من (اسم المنظمة) .
- 3- أنا فخور بالمنتجات والخدمات التي تقدمها (اسم المنظمة) إلى عملائها .
- 4- يحقق عملي ما تطمح (اسم المنظمة) أن تحققه .
- 5- أنا أشعر أن (اسم المنظمة) تحاول أن تحقق شيئاً جدير بالتقدير والاحترام .

- 6- أستطيع أن أدرك كيف يساهم عملي في تحقيق النجاح الكلي لمنظمتي .
- والارتباط بين عبارات المقياس تراوح بين 0.77 - 0.96 ومعامل الثبات 0.88 .

مقياس الالتزام الأدبي Moral commitment

في محاولة لوضع مقياس الالتزام الأدبي قدمها كل من Gould, Benley, 1982
واستخدمها كل من Werbel, Gould, 1983 في دراسة للمقارنة بين العلاقة بين
الالتزام التنظيمي ودوران العمل للمعينين الجدد ونو مدة الخدمة في المنظمة .

واستخدم للمقياس أربعة عبارات هي :

- 1- أشعر أن من واجبي أن أساند هذه المنظمة .
- 2- عندما أكون في مجتمع كبير أفكر في نفسي باعتباري عضواً من هذه المنظمة .
- 3- أتي كرسيت حياتي لهذه المنظمة .

4- أشعر بالقلق والضيق عندما يقول الناس شيئاً ضد هذه المنظمة .

ومعامل الثبات لهذا المقياس 0.82

مقياس الالتزام مدى الحياة :

بعض الدراسات التي حاولت الكشف عن الالتزام التنظيمي بين العمال اليابانيين ، بدأت بافتراض أن الالتزام التنظيمي للعمال اليابانيين لمنظماتهم يكون مدى الحياة . لذلك طور كل من March & Mannari, 1977 مقياساً ذو رؤية مختلفة للالتزام التنظيمي للعمال اليابانيين وأطلقوا عليه اسم "الالتزام مدى الحياة لأنه يتعلق بالقيم والمعايير اليابانية المتميزة وقيم الولاء لديهم .

الانتقادات الموجهة إلى مفهوم الالتزام الاتجاهي

قدم Hall, 1979 عدداً من الانتقادات إلى مفهوم الالتزام الوجداني الذي قدمه الباحثون Mowday et al., 1979 – Porter et al., 1974 يرى فيه أن تعريف الالتزام الاتجاهي يشمل عدداً من المتغيرات التي يجب أن تكون منفصلة فيما يتعلق بالنوايا السلوكية والمتغيرات الاتجاهية .

ويبدو أن النوايا الاتجاهية تتصل بموضوع التطور الأدبي Moral development ويشمل :

- التوحد مع المنظمة .
- ويعنى قبول أهداف المنظمة وهذا هو أساس الارتباط بها .
- الاندماج في دور العمل التنظيمي (وهو يقيس قوة الارتباط) .
- النظرة الدافئة والوجدانية للمنظمة والولاء للمنظمة (وهذا يقيم الارتباط بالمنظمة) .

بينما المتغيرات الخاصة بالنوايا السلوكية تشمل :

- الاستعداد أو الرغبة في بذل الجهد .
- الاستعداد أو الرغبة في البقاء بالمنظمة .

ويلاحظ هنا أن Hall, 1979 يرى ضرورة الفصل بين النوايا السلوكية والنوايا الاتجاهية .

تقييم المؤلف لمفهوم الالتزام الاتجاهي

قدم مفهوم الالتزام الاتجاهي بداية بتعريف Buchanan, 1974 والذي عرف فيه الالتزام

(بأن الشخص الملتزم هو الشخص ذو الارتباط الوجداني بالأهداف والقيم التنظيمية لمنظمة معينة والارتباط الوجداني بدور الفرد في المنظمة) (P. 446).

ويبدو أن تعريف Buchanan, 1974 هو الأساس لكل التعريفات الاتجاهية التي ظهرت في كتابات الالتزام .

بعد ذلك أضاف فريق الباحثين : Porter et al., 1979 – Mowday et al., 1974

لمفهوم الالتزام "رغبة الفرد في بذل جهد متميز واضح لدفع المنظمة للأمام Mowday et al., 1979, P. 226 وهي عبارة متشابهة إلى درجة ما لمفهوم Buchanan 1974 للاندماج في الدور حيث يقول ان الاندماج في الدور هو الارتباط الوجداني الفعال بدور الفرد في علاقته بالأهداف والقيم التنظيمية P. 553

ولكن إضافة Mowday أقوى حيث أنها تشمل قوة التصرفات لذلك فهي تقترب من مفهوم الدوافع Motivation .

والفرق بين مفهوم الالتزام ومفهوم الدوافع هو أنه طبقاً لمفهوم الالتزام فإن الأهداف تتبع ببطء من المنظمة وليست من الأهداف التي يضعها الفرد .

وتقييم مفهوم الالتزام الاتجاهي الذي قدمه Mowday et al., 1979 يشير عدداً من المشكلات التي ينطوي عليها مفهوم الالتزام الاتجاهي ومنها :

1- أحد الخصائص الهامة لمفهوم الالتزام الاتجاهى هى قوة الرغبة فى العمل من أجل دفع المنظمة للأمام أو من أجل صالح المنظمة وهذه الخاصية من السهل تصور أنها تثير المشكلات لأنه من السهولة تصورها أو اعتبارها نتيجة للالتزام وليس مكونا للالتزام كما يفترض مفهوم الالتزام الاتجاهى . فمثلاً جوهر الدوافع هو قوة الرغبة فى السلوك نحو الأهداف طبقاً لـ Cummings, Schwab, 1977; Korman, 1974, Steers, 1977 وأحد الأهداف الموجودة والمتاحة هى أهداف المنظمة وقيمها لذلك فإن قوة الرغبة فى العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، يعتبر مكونا للدوافع وليس للالتزام . ولأن الدوافع مفهوم مرتبط بالالتزام فى عدد من الدراسات طبقاً لتحليل Mathieu & Zajac 1990 ولكن تختلف عنه لذلك يكون المكون "قوة الرغبة فى العمل من أجل صالح المنظمة مفهوم متصل بالالتزام التنظيمى ويرتبط معه ولكن لا يجب أن يكون أحد مكونات المفهوم .

ويتفق رأى المؤلف فى هذه النقطة مع رأى Wiener, 1982 الذى يقول : من الأكثر مناسبة أن ننظر إلى الرغبة فى العمل من أجل دفع المنظمة للأمام على أنها أحد العناصر أو المفاهيم المرتبطة بالالتزام وتبدو كنتيجة للالتزام أكثر من كونها أحد العناصر المكونة للالتزام .

أحد الخصائص الأخرى لمفهوم الالتزام الاتجاهى هى الرغبة فى البقاء فى المنظمة ، وحيث أن الرغبة فى البقاء فى المنظمة تم مناقشتها فى نماذج دوران العمل الاختيارى والتي اعتبرت فيها ناتج من الرضا عن العمل ، لذلك يكون من الأفضل أبعاد فكرة الرغبة فى البقاء فى المنظمة من مفهوم الالتزام الاتجاهى .

هذا فى حين أنه لا يستطيع أحد أن يجادل فى أن الرغبة فى البقاء فى المنظمة هى نتيجة للالتزام التنظيمى أكثر من كونها نتيجة للرضا عن العمل ، ولكن من المنطقي أن نجادل فى كون الرغبة فى البقاء فى المنظمة عنصراً من

عناصر أى مفهوم للالتزام وبدلاً من ذلك يكون من الصحيح أن ننظر إليها باعتبارها أحد العوامل المرتبطة بالحالة الوجدانية للكون ملتزماً بالمنظمة .

تنقية مفهوم الالتزام :

طبقاً لمناقشة مفهوم الالتزام الاتجاهى السابقة فإن المؤلف ينظر إلى الالتزام للمنظمة باعتباره مفهوم له بعدين يركز على :

1- استمماج القيم والأهداف التنظيمية .

2- الاندماج فى دور الفرد فى المنظمة معبراً عنه بالأهداف والقيم .

لذلك فإن الالتزام التنظيمى الاتجاهى يمكن أن يعرف بأنه درجة تقبل الفرد للأهداف والقيم التنظيمية والاندماج فى دوره التنظيمى معبراً عنه بالمساهمة فى تحقيق هذه الأهداف والقيم بعيداً عن أى وسائل فرضية أخرى يمكن أن تلازم مساهمته .
"بتعبير آخر يمكن أن يعرف الالتزام الاتجاهى بأنه قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فى أنشطتها" .

وفى هذه الحالة يكون تعريف الالتزام الوجدانى الذى قدمه Meyer, Allen 1990 هو نفس تعريف الالتزام الاتجاهى .

دراسات المراجعات لمفاهيم الالتزام الوجداني – السلوكي

لمدة تزيد عن عشرين عاما من الدراسة والبحث لمفهوم الالتزام التنظيمي عرف الالتزام فيها بطرق مختلفة ومتعددة كما تم قياسه وإجراء البحوث الميدانية في الالتزام بطرق متعددة ومختلفة .

وبالرغم من ذلك فإن هناك كثيرا من الانتقادات لنقص الدقة والأحكام في البحوث وفي المفهوم كما ذهبت إلى ذلك Morrow, 1983 . ترتب على غزارة المفاهيم التي قدمت للالتزام تصدى الباحثين إلى مراجعة كتابات وبحوث الالتزام .

ومن أهم دراسات المراجعة لكتابات الالتزام Morwwo, 1983; Mowday et al., 1982; Richers, 1985; Mathieu, Zajac 1990 وسنعرض هنا بعض النتائج التي توصلت إليها بعض دراسات المراجعات لمفاهيم الالتزام . مراجعة Richers, 1985 :

قدمت Richers, A مراجعة سريعة لدراسات الالتزام التنظيمي حتى عام 1985 وذلك بهدف إعادة صياغة مفهوم الالتزام التنظيمي . لقد اقترحت طريقة يمكن بها إعادة صياغة مفهوم الالتزام التنظيمي كمفهوم له اتجاهات مختلفة أو متجهات مختلفة .

والالتزام طبقاً لنظرة Richers, 1985 هو عملية التوحد مع أهداف أحد المراكز أو المكونات المتعددة للمنظمة والتي يمكن أن تشمل الإدارة العليا – العملاء – النقابات – الجمهور ، وهي ترى أن مدخلها يمكن أن يمثل تطورا طبيعيا لمفهوم الالتزام من المفهوم العام المتعلق بالأهداف والقيم التنظيمية إلى صياغة أكثر تخصصاً حيث ينظر إلى الأهداف والقيم التنظيمية الخاصة بكل دائرة من دوائر المنظمة أو لكل مركز من مراكز المنظمة باعتبار المنظمة تتكون من عدد من الكيانات في استقطاب التزامات الأفراد .

جدول رقم (6)

مقدمات وارتباطات الالتزام طبقاً لمراجعة Riechers

السنة	العينة	المقدمات (الارتباطات)
1973	مدرسون ، ممرضات	(الاستثمارات) العمر - التعليم
1979	أخصائيين كمبيوتر	الرضا عن العمل
1969	موظفون عموميون	إشباع الحاجات
1974	مديرو قطاع عام	تدعيم التوقعات عن فكرة الفرد عن نفسه ، الشخصية
1981	طلاب ، عمال صناعة	الاستثمارات ، مكافآت العمل ، تكلفة العمل ، المتاحة
1984	عمال توزيع الصحف	الثبات في المركز ، فرصة العمل ، ضغوط ، علاقات المشرف ، الاندماج الاجتماعي
1966	مدير قطاع خاص	العوائد (المكافآت) وتكاليف العمل
1976		إشباع الرضا في الانتماء والحاجات الخاصة بالأمان
1972	مدرسون وممرضات	ضغوط الدور (-) ، الرضا عن العمل ، الثبات في المركز
1965	الطلاب	العوائد الخارجية (-)
1969	العلماء	الثبات في المركز
1981	عاملو صحة	ضغوط الدور (-) الكفاءة الشخصية ، العمر ، التعليم
1980	موظفون	الإرادة الحرة وعدم القابلية للارتداد في اختيار العمل عن العمل
1983	محاسبون ، ممرضات	العوائد - التكاليف - بدائل العمل
1971	العلماء	العمر - الثبات في المركز - المركز
1977	العلماء - المهندسين	الحاجة للإنجاز - خصائص العمل - قيم الجماعة
1978	مشرفو قطاع عام	تعميل العمل (-) الثبات في المركز - الاندماج في العمل
1984	طلاب ، موظفون جدد	الملاحظة بين العمل والفرد ، الرضا عن العمل
1977	مدرسون	الاندماج ، الرضا عن العمل
1981	موظفين مستشفى	صراع الدور (-) الرضا عن العمل - العمر - المركز

والأطروحة الرئيسية التي قدمها Riechers هي أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يفهم بشكل أكثر دقة وصحة باعتباره اتحاد من التزامات متعددة لجماعات مختلفة تكون المنظمة .

والتوحد مع تلك الجماعات المتعددة سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة ينشئ التزامات متعددة .

ومما سبق يتضح لنا أن مفهوم Riechers 1985 هو مفهوم في التوحد^(*) وليس في الالتزام ، بالرغم من أن مفهوم Riechers قد ساهم في توجيه البحوث في فترة التسعينات^(**) .

وأثرت في دراسات Becker et al ., 1992; Becker et al ., 1996 وقد وضعت مفاهيم وإجراءات قياس الالتزام في ثلاث مجموعات تمثل ثلاث مداخل مختلفة في دراسة الالتزام⁽¹⁾ هي مدخل المراهقات الجانبية ومدخل سمات الالتزام ومدخل التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة .

وقدّم لنا Riechers حصراً بمقدمات ونتائج الالتزام التنظيمي ويوضح الجدول رقم (6) مقدمات ونتائج الالتزام طبقاً لمراجعة Riechers, 1985 .

وما يؤخذ على مراجعة وتقسيم دراسات الالتزام السابقة أنها اعتمدت في التقسيم على تعريفات المفاهيم وليس على نموذج متكامل للالتزام يشمل المفهوم وإجراءات

(*) يرى المؤلف أن ما أدعت Richers, 1985 هو أنه إعادة صياغة لمفهوم الالتزام ما هو إلا عودة لنظرية March, Simon, 1958 في التوحد .

(**) ويرى المؤلف أن كتابات Richers قد ساهمت في مزيد من الخلط والاضطراب في كتابات الالتزام التنظيمي حيث قدمت مفهوم التوحد القديم على أنه إعادة صياغة لمفهوم الالتزام التنظيمي وهو تطوير لمفهوم Mowday et al., 1982 هذا في حين أن مفهوم Mowday et al., 1982 نظر إليه على أنه تطوير لمفهوم التوحد الذي قدمه March, Simon, 1958 .

القياس ومقدمات ومخرجات المفهوم أو النموذج لذلك عجزت عن إجراء تقسيم لمقدمات ومخرجات الالتزام التنظيمي حسب التقسيم الذي قدمته لمفهوم الالتزام.

مراجعة Mowday et al., 1982

عرض Mowday et al., 1982 أن المتغيرات المرتبطة بخصائص أو سمات الهيكل التنظيمي تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام و حدد أربع مجموعات تعتبر هي مقدمات الالتزام التنظيمي وتتضمن كل مجموعة عدداً من المتغيرات هي :-

- الخصائص الشخصية :

وتشمل العمر ، مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسية ، معتقدات الفرد عن نفسه ، الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى تحقيق الذات ، الشخصية ، الاتجاهات.

- خصائص الوظيفة :

وتشمل نطاق الوظيفة ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء العمل .

- خصائص الهيكل التنظيمي :

وتشمل حجم المنظمة ، وجود النقابة ، نطاق الرقابة ، مركز السلطة ، القيادة والاتصالات ، نطاق الإشراف .

3- خبرات الفرد في العمل :

وتشمل إدراك الفرد لأهميته بالمنظمة ، اتجاهات العاملين نحو المنظمة ، درجة الاعتمادية التنظيمية ، وجود معايير وقيم الالتزام ، لدى العاملين بالمنظمة .

ونتائج الالتزام التنظيمي هي :

- زيادة الجهد المبذول .

- انخفاض معدل الدوران .

- انخفاض نسبة الغياب والتأخير .

مراجعة Mathieu, Zajac, 1990

أجرى Mathieu, Zajac, 1990 مراجعة ودراسة Meta – analysis

لمفهوم الالتزام التنظيمي .

وفي هذه الدراسة تعرف على شكلين شائعين من الالتزام هما الالتزام الاتجاهي والالتزام الحسابي تتطوى تحتها الأشكال الأخرى من الالتزام التنظيمي كالتوحد والالتزام المعياري .

ومفهوم الالتزام الذي أجريت عليه الدراسة هو حالة الالتزام التي اعتبرت متغيراً وسيطاً بين مقدمات ونتائج ، وطرق قياس الالتزام التي استخدمت في التحليل هي 132 عينة قاست الالتزام الاتجاهي و 28 عينة تم فيها قياس الالتزام الحسابي و 14 عينة دمجت المفهومين وتم قياسه الالتزام بطرق أخرى مثل (الارتباط بالمنظمة) .

ومن الدراسات المتضمنة في البحث 90 عينة استخدمت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ذات الخمسة عشر بينما ثلاثون عينة اختارت الصيغة ذات التسعة عبارات من المقياس وهي العبارات ذات التعبيرات الإيجابية 14 عينة استخدمت مقياس Hrebniak, Alutto .

وملخص 48 تحليل بعدى Meta analysis يوضحه الجدول رقم (7) ونتائج التحليل وضعت في ثلاث مجموعات .

- مقدمات الالتزام .

- ارتباطات الالتزام .

- نتائج الالتزام .

والمغيرات المتضمنة في كل مجموعة موضحة في شكل رقم (4)

- أداء العمل
- معدلات الآخرين
- مقاييس المخرجات
- إبرازك بدائل العمل
- إضمار البحث عن العمل
- إضمار ترك العمل
- المواظبة
- التأخير
- دوران العمل

- الارتباطات :
- 1- الدوافع الكلية الداخلية
 - 2- الاندماج في العمل .
 - 3- الضغوط
 - 4- الالتزام المهني
 - 5- الالتزام بالنقابة
 - 6- الرضا عن العمل
- الكلى
 - الداخلي
 - الخارجي
 - الإشراف
 - الزملاء
 - الترقية
 - الأجر
 - العمل نفسه

- خصائص العمل
- 1- تنوع المهارات
 - 2- حرية أداء المهام
 - 3- التحدي
 - 4- اتساع العمل Job scope

- علاقات القائد - بالجماعة
- 1- تملك الجماعة
 - 2- الاعتمادية في العمل
 - 3- توجه القائد بالعمل
 - 4- توجه القائد بالاهتمام بالمشاعر
 - 5- اتصالات القائد
 - 6- القيادة بالمشاركة

- الخصائص التنظيمية
- 1- حجم المنظمة
 - 2- المركزية التنظيمية

- خصائص الفرد
- 1- العمر
 - 2- الجنس
 - 3- التعليم
 - 4- الوضع العائلي
 - 5- عدد السنوات في المركز
 - 6- إبرازك الجدارة الشخصية
 - 7- القدرات
 - 8- المرتبكات
 - 9- أخلاق العمل البروتستانتية
 - 10- مستوى العمل

الالتزام التنظيمي

تقسيم لمقدمت وارتباطات وتنتج الالتزام التنظيمي
شكل رقم (4)

وقد اعتبرت الدراسة أن مقدمات الالتزام بوجه عام تشمل :

- خصائص الأفراد .
- خصائص العمل .
- علاقات المجموعة بالقائد .
- الخصائص التنظيمية .
- أوضاع دور الفرد بالمنظمة .

ويلاحظ هنا أن هذا التقسيم هو نفس تقسيم Mowday et ⁽¹⁾ Steers, 1977 ; > al., 1982 .

ونتائج التحليل البعدي Meta analysis مع هذه المتغيرات يوضحه جدول رقم 8 ومجموعة المتغيرات التي تمثل استجابة الأفراد الإيجابية نحو بيئة العمل والتي نصف رد الفعل السيكولوجي للأفراد تجاه بيئة العمل تم وضعها في مجموعة خاصة من المتغيرات .

ولأن هذه المتغيرات من الصعب تحديد العلاقة السببية بينها وبين الالتزام التنظيمي اعتبرت كنوع من التبسيط متغيرات مرتبطة بالالتزام Correlates of Commitment والجدول رقم (8) يوضح هذه المتغيرات ونتائج التحليل البعدي الذي أجرى عليها .

أجرى كذلك تحليل للنوايا السلوكية والسلوك الفعلي الذي اعتبر من نتائج الالتزام التنظيمي ونتائج ذلك التحليل ملخصه في الجدول رقم (8) .

ولكن الدراسة لم تفصل ولم تكن تهدف إلى الفصل بين ما يعتبر مقدمات وما يعتبر نتائج وما يعتبر مفاهيم مرتبطة بالالتزام .

شكل رقم (7)

نتائج التحليل البعدي لمقدمات الالتزام التنظيمي

(1) راجع نموذج Steers ، ، .

شكل رقم (7)

نتائج التحليل البعدي لمقدمات الالتزام التنظيمي

المقدمات	K	N	r	r	SD	%	X ²
الخصائص الفردية							
العمر	41	10.335	0.200	0.202	0.103	26	119.72
الجنس	14	7.421	0.089-	0.145-	0.165	6	210.22
التعليم	22	4.914	0.043-	0.092-	0.137	19	
المسكنة من الزواج	6	2.116	0.091	0.106	0.020	88	
عدد السنوات بالمركز	8	1.574	0.125	0.091	0.076	46	
عدد السنوات بالمنظمة	38	12.290	0.183	0.170	0.113	19	
إدراك الجودة الشخصية	5	1.089	0.490	0.630	0.072	33	
القدرات	3	1.114	0.088	0.136	-	100	
المرتبات	7	980	0.136	0.182	0.036	84	
أخلاقيات العمل البيروتينية	7	1.269	0.173	0.289	0.195	11	
مستوى العمل	13	3.520	0.151	0.178	0.161	12	
خصائص العمل							
تنوع المهارة	6	921	0.143	0.207	0.099	9.80	
الحرية في العمل	3	704	0.153	0.083	0.202	9	28.82
التعدي	3	351	0.227	0.349	0.206	15	19.36
نطاق العمل Job Scope	5	951	0.384	0.503	-	100	-
العلاقة بين القائد والجماعة							
تماسك الجماعة	3	925	0.132	0.149	0.281	4	76.36
الاعتمادية في العمل	4	752	0.185	0.220	0.069	51	3.93
اهتمام القائد بالعلاقات	12	3.019	0.213	0.289	0.210	9	157.98
اهتمام القائد بهيكلية المهام	14	3.019	0.213	0.289	0.210	9	157.98
اتصالات القائد	4	583	0.408	0.454	0.053	65	2.53
حالات الدور							
غموض الدور	21	4.528	0.239-	0.218-	0.287	5	410.13
صراع الدور	24	4.989	0.270-	0.271-	0.222	8	285.22
عجز الدور	5	1.621	0.141-	0.206-	0.136	13	32.88
الخصائص التنظيمية							
حجم المنظمة	3	1.054	0.050-	0.001-	0.108	20	12.33
المركزية التنظيمية	3	1.025	0.006	0.061	0.234	5	65.25

شكل رقم (8)

نتائج التحليل البعدي للمتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي ونتائج الالتزام التنظيمي

المقدمات	عدد الغيا ب K	عدد المطردات N	الارتباط r	الارتباط المصحح r	SD _i	%	X ²
الارتباطات بالالتزام							
الاندماج في العمل	20	5.779	0.356	0.439	0.190	7	
ضغوط العمل	16	3.850	-0.294	-0.330	0.136	16	
الالتزام المهني	22	5.131	0.273	0.438	0.243	5	
الرضا عن العمل							
إكلى	43	15.531	0.488	0.533	0.241	3	
الداخلية	4	852	0.278	0.349	0.053	59	
الخارجية	3	632	0.170	0.167	0.068	50	
الإشراف	23	5.236	0.297	0.409	0.154	13	
الزملاء	22	4.830	0.260	0.348	0.114	222	
الترقية	22	4.819	0.284	0.392	0.111	23	
المنفوعات	21	4.850	0.212	0.232	0.161	13	
العمل نفسه	24	4973	0.430	0.595	0.160	9	
النتائج							
أداء العمل							
معدلات الآخرين	10	2.215	0.130	0.135	0.089	36	18.10
مقاييس المدخلات	6	758	0.018	0.054	0.091	49	6.25
إدراك بدقل العمل	7	2.657	-0.095	-0.085	0.225	5	136.79
النية للبحث عن بدقل	5	1.513	-0.482	-0.599	0.177	5	115.71
النية لترك العمل	36	14.080	-0.411	-0.0464	0.181	5	751.763
المواظبة	23	4.005	0.119	0.1020	0.024	91	2.33
التأخير	6	1.485	-0.110	-116	0.059	53	5.30
دوران العمل	26	8.197	-0.245	-0.277	0.138	13	183.33

نظرت الدراسة إلى أن شكل الالتزام يعتبر متغير وسيط ويوضح جدول رقم (9) نتائج الدراسة من التحليل البعدى الفرعى لعدد 18 متغير قدمت بيانات كافية لإجراء تحليل منفصل لشكل الالتزام التنظيمى وشكلى الالتزام هما الالتزام الوجدانى Attitudinal commitment والالتزام الحسابى والالتزام الوجدانى .

والدراسة توضح المتغيرات التى ارتبطت بالالتزام عندما نظر إلى الالتزام باعتباره اتجاهى وكذلك تحليل بعدى للمتغيرات التى ارتبطت بالالتزام عندما نظر إليه على أنه التزام حسابى .

والمقارنة بين نتائج التحليلين تبيّن إذا ما كان طريقة قياس الالتزام ذات أثر معنوى فى ارتباط الالتزام التنظيمى بغيره من المتغيرات الأخرى.

ويوضح جدول رقم (9) نتائج التحليل من المتغيرات الأخرى .

الخصائص الشخصية وتشمل العمر والجنس والتعليم والمكانة العائلية ، وعدد السنوات فى المركز وعدد السنوات فى المنظمة ، إدراك الجدارة التنظيمية والقدرات ، المرتب ، أخلاق العمل البروتستينية ومستوى العمل .
خصائص العمل :

تنوع المهارات والحرية فى العمل وتحديات العمل وشكل العمل .
العلاقات بين القائد والتابعين :

وتشمل تماسك جماعات العمل - استقلالية المهام - توجه القائد - القيادة بالمشاركة .

الخصائص التنظيمية :

وتشمل حجم المنظمة والمركزية .

جدول رقم (9)

التحليل الوسيط باستخدام نمط الالتزام (اتجاهي ، حسابي)

Df ^p	T	الالتزام الحسابي			الالتزام الاتجاهي			المتغيرات
		SD	R _i	K	SD	R _i	K	
32	1.82	0.070	0.167	13	0.114	0.221	26	العمر
11	0.85	0.065	0.113-	5	0.197	0.179-	7	الجنس
14	2.00	0.118	0.004-	7	0.121	0.114-	14	التعليم
5	3.88	0.051	0.025	3	0.034	0.152	5	عدد السنوات في المركز
4	1.52	0.078	0.094	2	0.161	0.209	10	مستوى العمل
8	3.35	0.057	0.269	3	0.188	0.465	15	الاندماج في العمل
8	1.56	0.000	0.353-	7	0.169	0.322-	9	الضغوط
6	0.049	0.0227	0.501	5	0.072	0.451	11	الالتزام المهني
								الرضا عن العمل
21	13.18	0.079	0.230	10	0.119	0.688	29	الكلية
16	7.22	0.00	229	3	0.124	0.446	17	الإشراف
3	2.27	0.103	0.233	3	0.091	0.378	16	الزملاء
4	5.80	0.051	0.212	3	0.075	0.419	16	الترقية
15	0.84	0.000	0.306	3	0.153	0.338	16	الأجر
18	11.47	0.000	0.332	3	0.112	0.629	19	العمل نفسه
								تقييم الأداء
25	0.30-	0.112	0.156	2	0.083	0.131	8	معدلات الآخرين
19	8.90-	0.038	0.221-	6	0.155	0.520-	27	النية لترك العمل
19	1.08	0.000	0.250-	4	0.149	0.283-	21	دوران العمل

ملاحظات حيث K = عدد العينات في كل تحليل

SD = الانحراف المعياري السائد المقدر

R_i = المتوسط النسبي للارتباط المصحح

b = عدد درجات الحرية المقدر

الفصل الرابع :

نظرية الالتزام المعيارى

**Normative
Commitment theory**

نظرية الالتزام المعيارى

Wiener, 1982

يرى Wiener, 1982 أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل :

1- دقة التعريف النظرى .

2- التكامل النظرى مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة

3- وجود قوة تنبؤية للنموذج

ويرى أن نماذج الالتزام التى وضعت حتى عام 1982 غير قادرة على إشباع الاحتياجات السابقة للنماذج التى يمكن الاعتماد عليها فى التفسير والتنبؤ ، وما زالت هناك حاجة إلى نماذج أكثر ثقلًا وتماسكًا وقدرة على التنبؤ ، كما عبر عن هذه الحاجة كثير من الباحثين مثل Salancik, 1977; Steers, 1977; Stevens et al., 1978

ويقدم Wiener, 1982 إطاراً نظرياً يقدم فيه نموذج للالتزام الفردى فى المنظمات محاولاً فيه أن يقابل المعايير السابقة .

ويرى Wiener أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمى ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية — الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم ،

والافتراض الرئيسى لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردى فى المنظمات نحتاج إلى أن نأخذ فى الاعتبار الضغوط المعيارية المستمجة Internalized Normative Pressures مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية Personal Moral Standards

كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار والاهتمام أن هذه الضغوط بمجرد أن تشكل يمكن أن تمارس تأثيراً طويلاً الأجل على السلوك وتكون مستقلة عن موقف العوائد أو الجزاءات .

ويرى أنه بالرغم من وجود بعض الاتجاهات العامة التي يمكن تمييزها من تراكم دراسات الالتزام ، إلا أن الجهود البحثية ككل متكامل تجزئت وأصبحت غير نظامية بالشكل الذي يمكن أن يقدم لنا فهماً مرضياً لظاهرة متميزة وذات معنى ويقول :

The research effort as a whole has been to fragmented and unsystematic to provide a satisfactory understanding of commitment as a unique and psychologically meaning full phenomenon.

أن نقص وجود أساس نظري قوى لظاهرة الالتزام من المحتمل أن يكون السبب الرئيسي لهذه المسألة أو لهذه الموقف البحثي وربما كان أهم عناصر القصور في بناء المفهوم هو الفشل في تحديد العلاقات النظرية وإيجاد التكامل والارتباط بين الالتزام في العمل وغيره من الاتجاهات نحو العمل مثل الرضا عن العمل ودوافع العمل .

الإطار النظري المعياري

يمكن النظر إلى الالتزام باعتباره ظاهرة دافعية تتوسط بين مقدمات ونتائج السلوك الإنساني باعتباره عمليات متداخلة .

ويشتق نموذج Fishbein's والإطار النظري له كنموذج يمكن تعريفه لتوضيح الإطار النظري للالتزام المعياري ونموذج Fisbien يتعلق أساساً بالنوايا السلوكية وطبقاً لهذا النموذج فإن السلوك الفردي ناتج من النية لأداء السلوك والنية لأداء السلوك تحدد بعاملين هما :

1- تجاه الفرد نحو تحقيق هذا التصرف .

وهذا يعني تقديره وشعوره باحترام قبل هذا التصرف

2- القيم الذاتية أو الشخصية (المعيار الشخصي)

أو وعيه وإدراكه للضغوط المعيارية (الأدبية) الإجمالية المتعلقة بسلوكه

وبالتالي فإن المكون الأول هو اتجاهات الفرد نحو أداء سلوك معين والذي ينتج من المعتقدات المتعلقة بهذا السلوك وقيمتها له وهذا ما يطلق عليه المعتقدات الأدائية - المعرفية .

بينما المكون الثاني هو المعايير الذاتية (الشخصية) Subjective norms.

وهي تنتج عن معتقدات الفرد عن توقعات الجماعات المرجعية للسلوك الذي يجب أن يقوم به الفرد ، بمعنى آخر ماذا تعتقد الجماعة المرجعية أن الفرد سيزن يقوم به من سلوك ويوازنها بدوافعه للامتثال مع معايير وقيم الجماعات المرجعية له .

وتشمل الجماعات المرجعية للفرد ، الأسرة والأصدقاء أو المجتمع بوجه عام ، ويمكن أن يطلق على تلك المعتقدات والمبادئ مصطلح المعتقدات الاجتماعية المعيارية Social Normative Beliefs .

الالتزام التنظيمي

إذا كان المكون الثاني في نموذج Fisbien هو المعايير الذاتية أو الشخصية فهي يمكن أن تستخدم كإطار لتعريف الالتزام بينما كثير من الباحثين أمثال Fishbien, 1967; Ramaze, Jaccordi, 1976 افترضوا أن المعايير الذاتية تتكون من :

1- المعتقدات المعيارية الفردية ، وهذه هي المعايير الأدبية والأخلاقية الفردية أو الشخصية بالنظر إلى سلوك معين .

2- المعتقدات المعيارية الاجتماعية مثل اعتقاد الفرد عن توقعات الآخرين عن تصرفات الفرد .

وتنشأ المعايير الأدبية الأخلاقية الذاتية المتصلة بنوعية التصرفات عندما يستمدج الفرد توقعات الآخرين المتصلة بسلوك معين .

وعندما تسترشد التصرفات السلوكية بالضغط المعيارية المستدمجة أو المستوعبة فإنها لن تكون معتمدة على اتصالها بأشكال التدعيم أو العقاب التي يفهمها الفرد ، وهذا ما يمثل المعيار الموضوعي الذي يحدد ويعرف الالتزام التنظيمي .

وبالتالي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه إجمالي للضغط المعيارية المستدمجة للتصرف بالطريقة التي تقابل بها الاحتياجات والأهداف التنظيمية . ويكون الفرد الأقوى في التزامه هو الأعلى في استعداداته الفردية ليكون موجهاً في تصرفاته بهذه المعايير المستدمجة أكثر من كونه موجهاً بنتائج هذه التصرفات . ومن التحليل السابق يتضح أن الأفراد الملتزمين يمكن أن يسلخوا سلوكيات معينة لا لأنهم خططوا لأدائها لأنها ذات فائدة شخصية لهم ولكن لأنهم يؤمنون أن ذلك هو الشيء الصحيح كما أن الشيء الأخلاقي أن يفعلوا ذلك ويقول

They believe that the right and Moral thing to do

ويركز التعريف السابق بالتحديد على الضغط المعيارية المستدمجة لأن تركيز التعريف على ذلك هو الذي يساعد على بناء مفهوم للالتزام التنظيمي متميز ومختلف عن غيره من المفاهيم .

ويكون التزام الفرد للمنظمة لأن الفرد يرى أن الشيء الصحيح والشيء الأخلاقي هو البقاء في المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء في المنظمة هو الأكثر فائدة له .

ومن هنا يتضح الفرق الواضح بين الالتزام البقائي على التبادلات بين الفرد والمنظمة وأن بقاء الفرد في المنظمة طالما أن الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة أكبر من مساهماته في المنظمة وبين التزام الفرد في المنظمة التزام معياري لأنه يرى أن الشيء الأخلاقي والأدبي هو البقاء بغض النظر عن العلاقة بين الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومساهماته فيها .

لقد أجرى كثير من المفكرين تفرقة واضحة بين العمليات الأدائية — النفعية Instrumental utilitarian للالتزام التنظيمي وتم قياسه على فكرة Homan's 1958; March, Simon, 1958 للتبادلات بين الفرد والمنظمة وعلى صياغة Becker 1960 للمراهنات الجانبية .

بينما قارن كل من Kidron, 1978; Wiener, Vardi, 1980 بين الالتزام الحسابي والالتزام المعياري والأدبي وبالتالي ارتباطهم بالاتجاهات ومخرجات سلوكيات العمل .

خصائص سلوك الالتزام

تحدد الضغوط السلوكية المستمدة لمقابلة احتياجات واهتمامات المنظمة عناصر الالتزام وتؤثر على النمط السلوكي الناتج من الالتزام ويحقق هذا الناتج من الالتزام بدرجات مختلفة الخصائص الآتية :

- 1- يجب أن يعكس تضحية شخصية تؤدي من أجل صالح المنظمة .
- 2- يجب أن يبين نوع المثابرة والإصرار وهذا يعني أن السلوك لا يجب أن يعتمد على الضوابط الاجتماعية مثل مدعمات السلوك والعقاب على السلوك .
- 3- يجب أن يبين انشغال بال الفرد بالمنظمة ، مثل تخصيص كمية كبيرة من الوقت للتصرفات والأفكار المتصلة بالمنظمة .

ويمكن أن يحقق لشكل النهائي للسلوك أو لا يحقق أى من الخصائص السابقة ، هذا بينما انجاز مستوى معين من الفاعلية فى الأداء لا يحتاج إلى الخصائص السابقة ، بينما عندما تكون خصائص السلوك النهائي هى خصائص التوضحية ، المثابرة والانشغال ، أى عندما يتوافر الالتزام فإن السلوك الناتج يصبح ثابتاً ومستقراً لمدة طويلة ومستقلاً عن الظروف البيئية .

وتوافر الخصائص السابقة يمكن أن تكشف عن وجود الالتزام وذلك من وجود النتائج السلوكية لتوافره ، فعندما يثابر الفرد فى البقاء فى المنظمة وعندما تكون عداوة الفرد واضحة لبدائل العمل المتاحة له ولأسرته فى منظمة أخرى فإننا هنا يمكن أن نستنتج الالتزام المعيارى ، ولكن مجرد بقاء الفرد فى المنظمة واستمراره العمل بها يعتبر غير كافى لتبين الالتزام المعيارى .

قوة ونمط الالتزام

كلما كان الالتزام المؤسس على التوحد أو توافق القيم بين الفرد والمنظمة إيجابياً وليس سلبياً والالتزام المؤسس على الإحساس بالواجب والولاء إيجابياً فإن البعدين ، يتحدان مجتمعان لتحديد قوة الالتزام بينما عندما يكون الالتزام المؤسس على التوحد أو توافق القيم سلبياً بغض النظر عن مستوى الإحساس بالواجب والولاء السائد والعام فإن الفرد سوف يشعر بالانعزال Alienation بالرغم من أن الانعزال يمكن أن يعرف بأنه عملية معيارية (ضغوط معيارية للاندماج فى تصرفات مضادة للاهتمامات التنظيمية) وهو لا يعتبر فى هذه النظرية النهاية الوحيدة لمتصل الالتزام .

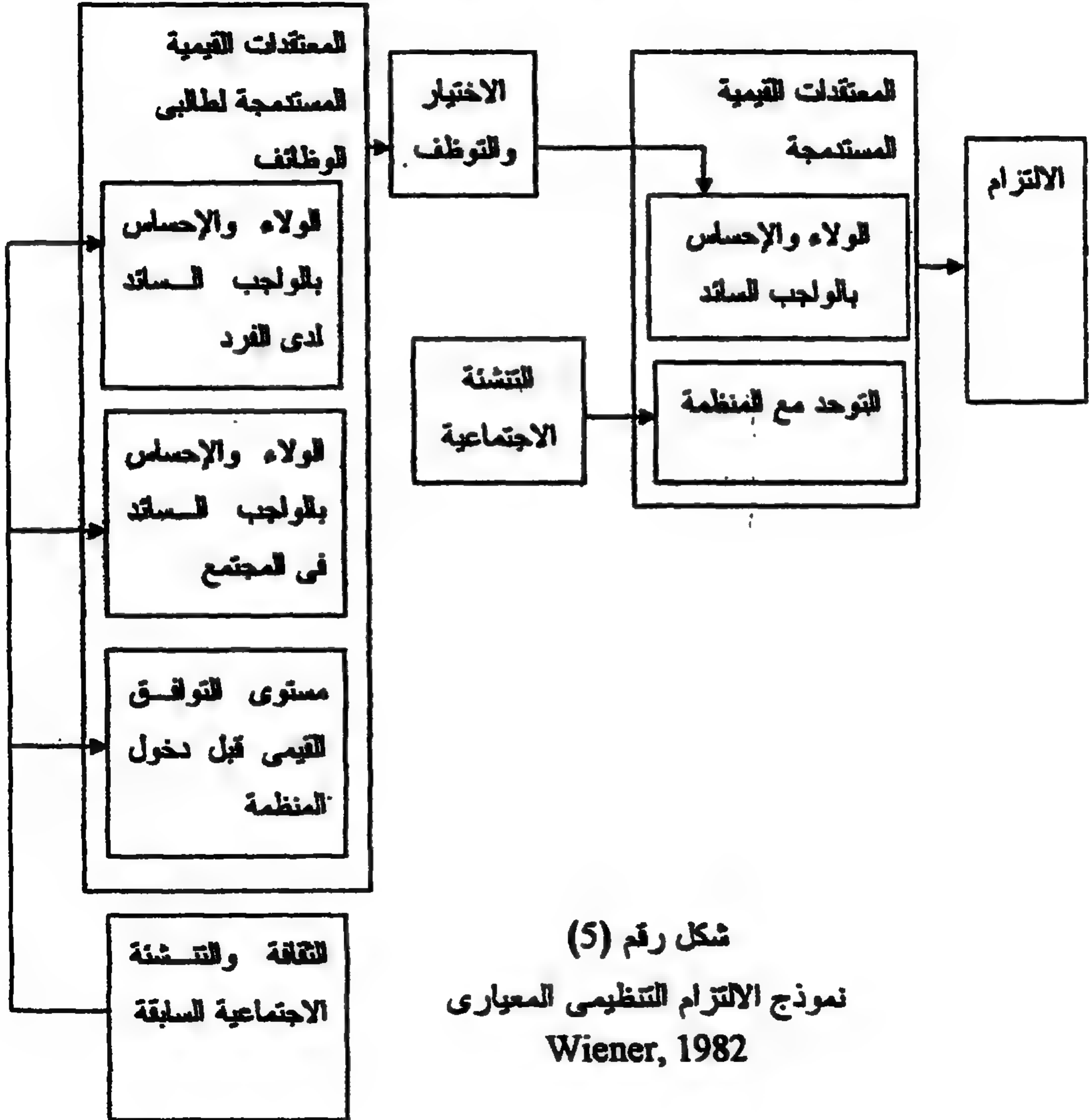
ويمكن تمييز ثلاث أنواع مختلفة من الالتزام :

- عندما يؤسس الالتزام مبدئياً على الإحساس بالواجب والولاء السائد فإن الالتزام ينظر إليه على أنه نوع من الإخلاص غير المستنير (الاعمى Blind Commitment) .

- عندما التوافق في القيم يلعب دورا رئيسيا في تحديد الالتزام يمكن أن يسمى الالتزام الأدبي ولا يوجد لدينا بحوث متاحة لتقييم الافتراضات السابقة ويجب أن تتوجه البحوث المستقبلية إليها .

مقدمات الالتزام التنظيمي :

العوامل والعمليات التي يمكن أن يؤدي إلى الالتزام ملخصة في الشكل رقم (5)



شكل رقم (5)

نموذج الالتزام التنظيمي المعياري
Wiener, 1982

ويوجد نوعين من المحددات الوسيطة للالتزام هي نوعين من المعتقدات القيمية المعيارية التي يعتنقها أعضاء المنظمة .

الأول : الولاء والإحساس بالواجب السائد . .

الثاني : التوحد مع قيم وأهداف المنظمة .

ويتأثر التوحد التنظيمي بالاختيار وعمليات التنشئة الاجتماعية ويتأثر بالولاء والإحساس بالواجب بعمليات الاختيار فقط .

وبالتالي يتأثر الالتزام بعاملين :

- الاستعدادات الفردية للالتزام .

- التدخلات التنظيمية لإنشاء الالتزام .

وكما يوضح الشكل أن الالتزام هو نتاج القيم المعيارية المستمدة وهذا يتضمن نوعية متباينين من المعتقدات .

الأول : اعتقاد الفرد أن لديه التزاماً أدبيا Moral Obligation للاندماج في نمط من التصرفات تعكس الإحساس بالواجب والولاء والإخلاص في كل المراكز والمواقع الاجتماعية التي ينضم إليها أو ينتمي لها أو يتواجد فيها .

ومثل هذا الشخص يعتقد أن الشيء الصحيح وأن الحق أن يكون مخلصاً ولديه الولاء لأسرته ولأصدقائه ولبلده ، وبالمثل للمنظمة التي يعمل بها .

الثاني : أي معتقدات يستمدجها الفرد (أي يعتنقها الفرد) وتتوافق مع أو تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها أو أسلوب تنظيم العمل .

وكما هو واضح فإن مثل هذا التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة يعكس عمليات التوحد مع المنظمة .

وفي الواقع يمكن النظر إلى التوحد والإخلاص والولاء السائد باعتبارهم محددتين وسيطين للالتزام التنظيمي . (Wiener, Gechman (1977

الميول والاستعدادات الالتزامية :

وجه قليل من الاهتمام في التطويرات السابقة للالتزام وفي بحوث الالتزام إلى الميول والاستعدادات كعامل هام في بحوث الالتزام ولكن في النموذج المعياري يوجه تركيزه إلى المعتقدات المعيارية الفردية كمحدد رئيسي للالتزام . ويرى Wiener, 1982 أن بعض الأفراد أكثر رغبة لتطوير الالتزام لمنظمة معينة أكثر مما يكون عليه الوضع بالنسبة لأفراد آخرين هذه الميول والاستعدادات الالتزامية Commitment Predisposition أو الميل أو القابلية Proneness تحدد بالتشكيل المعين لهذين البعدين .

- الشعور بالواجب والولاء السائد السابق على دخول المنظمة .
 - توافق القيم السابق على الدخول للمنظمة .
- وتلعب التخللات التنظيمية دوراً مؤثراً وفعالاً في التأثير على تواجد الميول والاستعدادات الالتزامية .

قياس الالتزام التنظيمي المعياري

يمكن أن يبين الالتزام باستخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية المتعلقة بنوعية التصرفات التي تعكس الاهتمامات التنظيمية ، ويمكن أن يتم ذلك بواسطة عبارة رئيسية ذات درجات تركز على الاستعداد الأخلاقي مثل :

- أنا لدى التزام أخلاقي (أدبي) لأداء السلوك .

Hom et al., Schwarts, Tessler, 1972

نظرية Fishbein, 1967 – 1975

تفترض نظرية Fishbein التي قدمها الباحثون Ajzen, Fishbein, 1973; Fishbein, 1967; Fishbein, Ajzen, 1975، أن السلوك الإنساني لفرد معين (B) هو ناتج من النية لأداء السلوك (B1) والنية لأداء السلوك في المقابل تنتج من محددتين رئيسيتين هما :

- أ. الاتجاهات نحو أداء السلوك (A act) .
 - ب. المعيار الشخصي المتعلق بالسلوك (SN) أو الضغوط المعيارية الاجتماعية .
- ويمكن أن يعبر عن النظرية جبرياً كالآتي :

$$B = L (B1)$$
$$B1 = W_1 A_{act} + W_2 SN + e_1$$

حيث أن (W1 & W2) أوزان نظرية ولكن عادة ما تقدر ميدانياً باستخدام الانحدار المتعدد .

ويمكن أن يبين المكون الاتجاهي لنظرية Fishbein ارتباطاً كبيراً بالسلوك أكثر مما يفعل الاتجاه نحو الموضوع الموجه الذي يوجه إليه السلوك . والمكون الاجتماعي للنموذج هو إدراك الفرد عما إذا كان أغلب الأفراد ذو الأهمية بالنسبة له يعتقدون أنه سوف يؤدي هذا السلوك .

ينتج المكون الاجتماعي إذن من اعتقاد الفرد عن إذا ما كان الأفراد الآخريين (نور الأهمية بالنسبة له على وجه الخصوص) يعتقدون أنه سوف يفعل السلوك أو التصرف (NBS) .

وهي ترجح بالدافع للتطابق مع هؤلاء الأشخاص الآخرين وهذه العلاقة يمكن أن تمثل جبرياً بالمعادلة :

$$SN = \sum NB \quad Mc$$

بالإضافة إلى المعتقدات المعيارية الفردية ، ويعرف المكون الثالث لنظرية Fishbein بأنه :

- الالتزام أو الإحساس بالواجب الأدبي لأداء هذا التصرف Moral Obligation ويعتبر الاعتقاد المعياري الشخصي Personal Normative Belief هو محدد هام لسلوك العمل وخصوصاً سلوك الانسحاب .

قياس متغيرات النموذج

قياس المعيار الموضوعي المتعلق بالسلوك SN ونحصل عليه بسؤال المبحوثين لتحديد درجة :

- ما هو مدى اعتقاد (الأفراد المهمين للفرد الذين يقدر رأيهم) أنه سوف يستمر في البقاء في المنظمة .

قياس المعتقدات المعيارية N.Bs :

- إذا ما كان كل من الأربعة جماعات المرجعية (الأصدقاء - الأسرة - المشرف - صاحب العمل) يعتقدوا أنه سوف يستمر في البقاء في المنظمة ولتحديد درجة المقياس تجمع الاستجابات الأربعة لتحديد التوقعات المعيارية.

قياس الدافع للتطابق MCS :

يطلب من المبحوثين أن يحددوا إلى أي درجة هم يرغبون في فعل الأشياء التي تتوقع الجماعات المعيارية أنهم يجب أن يفعلوها .

تصور Scholl, 1981 النظرى للالتزام المعيارى

قدم Scholl, 1981 تفسير بديل لثبات واستقرار السلوك هذا التفسير مبنى على مفهوم الالتزام باعتباره قوة توجه السلوك ويفرق فى تصوره النظرى بين مفهوم الالتزام وبين نماذج التوقع والعدالة فى الدوافع .

ويعرف الالتزام بأنه : "قوة تثبيتية تعمل على المحافظة على الاتجاه السلوكى عندما ظروف عملية التوقع أو العدالة تكون معطلة ولا تنتج أى أثر" .
بتوضيح أكثر فإن الالتزام يعمل على المحافظة على اتجاه سلوكى معين عندما لا يكون هذا السلوك ناتج عن عملية التوقعات طبقاً لنظرية التوقعات أو ناتج عن عملية العدالة طبقاً لنظرية العدالة فى تفسير السلوك.

وفى هذه الحالات يكون المحافظة على الاتجاه السلوكى نابع من الالتزام.

وبالتالى فإن السؤال المثار من تعريف الالتزام السابق هو :

- إذا ما كان الالتزام هو قوة تثبيتية للسلوك مستقلة عن نظرية التوقع ونظرية العدالة ، فما هى إذن الميكانزمات (المستقلة عن التوقعات وعن نظرية العدالة) التى سوف تزيد الالتزام إلى أى اتجاه سلوكى معين .

وهنا نلاحظ أن هذه الميكانزمات يجب أن تكون مستقلة عن ميكانزمات نظرية التبادل البسيطة Simple Exchange .

ويرى Scholl, 1981 أن البحث فى الكتابات المتصلة بالالتزام يبين على الأقل أربعة ميكانزمات هامة هى :

(1) الاستثمارات Investments

(2) التبادلية (أو المعاملة بالمثل) Reciprocity

(3) نقض بدائل العمل المتاحة Lake of alternative

(4) التوحد Identification

ويوضح Scholl ميكانيزمات إنتاج الالتزام كالتالى :

أولاً : الاستثمارات :

تعتبر الاستثمارات التى عرضها Becker, 1960 (فى تصويره عن الالتزام والتى أطلق عليها الرهان الجانبى Side – bet) تعمل كمثبت أو ميكانيزم يحافظ على ثبات السلوك وخصوصاً السلوك الذى يخفض من رغبة الفرد فى ترك المنظمة .

عنصر الزمن فى عملية التبادل يمثل ميكانيزم لإنتاج الالتزام ، فالفرد يؤدي مساهماته اليوم فى مقابل توقع الحوافز والمشجعات فى المستقبل وهذا من المفترض أن يربط الفرد بالمنظمة حتى ولو كان الفرد غير راض عن بعض أوجه التبادل بينه وبين المنظمة .

ويمكن أن ينظر إلى الاستثمارات فى مصطلح "التخلى عن الفرص البديلة Alternative Opportunities – Forgone" والتى استخدمها Blau, 1967 . ويرى أن الدراسات التى أيدت نموذج الاستثمارات الذى قدمه Becker أوجدت علاقة ارتباط بين مقاييس الاستثمارات مثل العمر وعدد السنوات بالمنظمة والتعليم ، مثل دراسات Alutto et al., 1973; Sheldon, 1971; Shoemaker .

التبادلية فى المعاملة (المعاملة بالمثل) Reciprocity :

يقول Scholl, 1981 : بالرغم من أن كتابات الالتزام لم تتعامل بشكل خاص مع فكرة تبادل المعاملة (المعاملة بالمثل) باعتبارها ميكانيزم هام لإنتاج الالتزام التنظيمى ، فإن الفرد يمكن أن يرى بوضوح أن معيار المعاملة بالمثل سوف يأتى أثره فى أن ينتج الالتزام عندما تكون علاقات التبادل بين الفرد والمنظمة غير مرضية للفرد أو عندما تكون هناك فرصة عمل أفضل للفرد .

ويعرض Scholl, 1981 صياغة نظرية لمعيار التبادلية (أو المعاملة بالمثل) كما
تُمنه Gouldner, 1960 كالآتي :

أن التبادلية في المعاملة (المعاملة بالمثل) هو معيار عام سائد وينطوي على :

(1) يجب على الأفراد أن يساعدوا هؤلاء الذين ساعدوهم .

(2) يجب على الأفراد أن لا يؤذوا هؤلاء الأفراد الذين ساعدوهم

وهنا يجب التفرقة بين الاستثمارات والتي تعنى أن الأفراد عندما يقدمون إسهامات
 للمنظمة سوف يأخذون عنها العوائد في وقت لاحق .

بينما مبدأ التبادلية في المعاملة (المعاملة بالمثل) سوف يؤدي بنمط مقابل، فالفرد
 سوف يستقبل الفوائد والمزايا من المنظمة مثل فرصة التدريب التي هي أكبر من
 قدرته الحالية ، وهنا سوف نتوقع أن يرد الدين من أدائه في المستقبل .

فإذا كان معيار المعاملة بالمثل موجوداً ويمارس أثره فإننا سوف نتوقع أن السدين
 المترتب على المكافآت المقدمة من المنظمة سوف تمارس أثرها (أي سوف تعمل
 على الاحتفاظ بالفرد في حالة التزام حتى يتم رد الدين إلى المنظمة) .

وبأسلوب مبسط وتقليدي لا نتوقع أن الأفراد يتركون المنظمة لأنهم لو فعلوا ذلك
 فإنهم سوف يضرون صاحب العمل (المنظمة) التي هي ساعدتهم .

ويقول Scholl, 1981 : أن الفكرة يمكن النظر إليها على أنها افتراض أو توقع
 لكنها يمكن أن تمثل نقطة انطلاق في فحص ودراسة عمليات الالتزام .

وأنه لسوء الحظ. فبالرغم من أن فكرة المعاملة بالمثل ناقشها كل من Beckowitz,
 Daniels, 1964; Levinson, 1965 فإنه لا يوجد أي اختبار مباشر لفحص قوة
 المعاملة بالمثل كأساس للالتزام في المواقف التنظيمية ، وأن البحوث المستقبلية
 يجب أن توجه إلى فحص ما الذي يشكل مزايا أو فوائد متميزة (أفضال على
 الموظفين) .

الفصل الخامس :

النماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمي

نماذج البعدين فى الالتزام التنظيمى

فى منتصف السبعينات تم تلخيص دراسات ومفاهيم الالتزام وتقسيمها فى أزواج من الأبعاد المختلفة .

أحد هذه الأزواج هو الذى قدمه Staw, 1977 والذى قسم فيه الالتزام التنظيمى إلى :

- التزام اتجاهى Attitudinal Commitment

- الالتزام السلوكى Behavioral Commitment

والالتزام الاتجاهى يشير إلى استكماج الأهداف والقيم التنظيمية وهو يتضمن فكرة الإخلاص للمنظمة والتوحد بها بينما الالتزام السلوكى يشير إلى الخصائص الخاصة المحيطة بقرار الانضمام إلى المنظمة .

فإذا كان القرار يتصف بسمات مثل الإرادة الحرة ، والعلائية وعدم القابلية للإلغاء ، ومبرراً تبريراً معنوياً فإنه يقال أن هذا القرار أكثر ربطاً للفرد بالمنظمة من أى طريقة أخرى .

كذلك قدم Mowday, et al., 1982 :

فكرة مشابهة للأولى تقول أنه لفهم الالتزام يجب أن نفرق بين نوعين من الالتزام هما :

- الالتزام الاتجاهى

- الالتزام السلوكى

ويعرف الالتزام الاتجاهى بأنه قوة توحد الفرد فى منظمة معينة واندماجه فيها واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها ، ويفترض أنه سلوكيات متعلقة بأداء الفرد مثل الأداء والغياب وترك العمل بينما وجهة النظر الأخرى هى أن فكرة الالتزام السلوكى تتعلق بالعملية التى يصبح فيها الفرد مرتبطاً بمنظمة معينة من

حلال سلوكه الهائى ويكف يتكيف معه وهى تتفق مع فكرة Becker 1960 فى المراهقات الجانبية .

ولتفسير الالتزام ذكر العلماء أن هناك مدخلين لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمى ، فقد ذكر كل من Stevens, Beyer, Trice . أن هناك مدخلين مختلفين ومتباعدين فى تعريف الالتزام التنظيمى فى الكتابات التنظيمية هما :

1- مداخل التبادلات Exchange approaches

2- المداخل السيكولوجية Psychological approaches

بينما توسع كل من Morris, Sherman, 1981 عن النظرة السابقة حيث أوضح أن مدخل التبادلات ينظر إلى الالتزام باعتباره ناتج من حركة الإسهام والمشجعات بين الفرد والمنظمة بينما المدخل السيكولوجى ينظر إلى الالتزام باعتباره التوجهات الإيجابية للأفراد نحو المنظمة .

ومن العرض السابق يتضح أنه أصبح وجود بعدين للالتزام التنظيمى حقيقة فرضت نفسها على الدراسات والبحوث التنظيمية ومن ناحية أخرى فإن وجود بعدين مختلفين للالتزام التنظيمى مهد الطريق لإضافة البعد الثالث فى أوائل التسعينات وهو الالتزام المبنى على الضغوط المعيارية المستمدة أو المبنى على فكرة المعاملة بالمثل التى شهدت تطوراً مماثلاً منذ أوائل التسعينات . واتفاقاً مع ما سبق قدم كل من Meyer, Allen, 1990 مفهوم ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى .

الدراسات الميدانية في نماذج البعدين (القيمي – البقائي) :

حاولت بعض الدراسات التعرف على بعدى الالتزام من خلال الدراسات الميدانية :

أول هذه الدراسات قام بها Angle, Perry, 1981 ، فقد تم تحليل قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (OCQ) من خلال تحليل العامل .
وتوصلت الدراسة إلى أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي تتكون من عاملين أطلق عليهما :

- الالتزام القيمي Value Commitment

- الالتزام بالبقاء Commitment to stay

وأوضحت الدراسة وجود علاقة أكبر بين الالتزام القيمي والفعالية التنظيمية من العلاقة بين (الالتزام بالبقاء والالتزام القيمي مجتمعين ممثلين في المقياس الكلي لقائمة الاستقصاء للالتزام التنظيمي) وبين فعالية المنظمة .

بينما كل من Schechter, 1985 :

طور مقياسا للالتزام التنظيمي يفرق بين بعدين للالتزام أطلق عليهم مسميات

- الالتزام القيمي Value Commitment

- الالتزام بالبقاء Commitment to stay

والمقياس يعتمد بدرجة كبيرة على قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) وصمم بحيث يحتوى على عدد كاف من العبارات لتعكس البعدين .

وجدت الدراسة أن الالتزام البقائي يرتبط ارتباطا معنويا بالنية لترك المنظمة وأن الالتزام القيمي ارتبط بمعدلات الأداء الذاتية والسلوك ذو التوجه الاجتماعي Pro

social Behavior والرضا عن المنظمة ، وكل المتغيرات ارتبطت بدجة أكبر
بالبعد الذى تتبأ به من ارتباطها بالبعد الآخر .

دراسة أخرى أجراها Mayer, Schoorman, 1992 :

لترشيح نموذج ثنائى البعد للالتزام التنظيمى ، يفترض فيه وجود بعدين للالتزام
التظيمى هما :

- الالتزام القيمى Value Commitment

- الالتزام البقاءى Continuance Commitment

وأن هذين البعدين يقودان إلى نتائج مختلفة أو إلى وصفين مختلفين من المخرجات
التظيمية .

وعرف الالتزام القيمى بأنه :

"الإيمان بالأهداف التنظيمية وقبولها والرغبة فى بذل جهد متميز لدفع المنظمة
للأمام"

والفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام القيمى يكون لديه الدافع للإنتاجية .

وبالتالى فإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام القيمى من المتوقع أن يندمج فى
سلوكيات سوف تساعد المنظمة على إنجاز أهدافها وبالتالي سوف يساعد أعضاء
المنظمة على إنجاز أهدافهم ، بغض النظر مما إذا كانت سلوكياته جزء متوقع من
دوره فى المنظمة أو هى أكثر من ذلك .

لذلك فإن سلوكيات الأداء المرتفع والمواطنة التنظيمية سوف ترتبط إيجابياً بالالتزام
القيمى .

بالإضافة إلى أن الفرد الذى يؤمن بالأهداف التنظيمية ويعتقها ويؤمن بالقيم
التظيمية سوف يكون أكثر رضاءاً بالمنظمة من نقيضه الذى لا يؤمن بالأهداف
والقيم التنظيمية .

الالتزام البقائي :

عرف الالتزام البقائي Continuance Commitment بأنه الرغبة في البقاء في المنظمة أو المحافظة على العضوية بالمنظمة .

وبالتالي فإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام البقائي يكون لديه الدافع للمساهمة في أعمال المنظمة لأنه لديه عزمًا قويًا للبقاء في المنظمة وأقل رغبة في ترك المنظمة ، أكثر من الفرد ذو الدرجة المنخفضة من الالتزام البقائي .

بالإضافة إلى أننا نتوقع أن الملتزم بالبقاء في المنظمة يتجنب السلوكيات التي يمكن أن تهدد استمرارية عضويته للمنظمة وبالتالي الالتزام البقائي سوف يرتبط إيجابياً مع النية للبقاء وسلبياً مع الغياب وحالات ترك العمل.

حاولت الدراسة اختبار الفروض الآتية :

- سوف يرتبط الغياب والنية للبقاء في المنظمة وعدم التواجد في مكان العمل ارتباطاً إيجابياً مرتفع بالالتزام البقائي أكثر من ارتباطها بالالتزام القيمي .
- بينما يرتبط الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا عن العمل ارتباطاً أعلى بالالتزام القيمي من ارتباطها بالالتزام البقائي .

قياس الالتزام القيمي والالتزام البقائي :

طور Schechter, 1985 مقياس لقياس بعد الالتزام القيمي وبعد الالتزام البقائي . ويوضح جدول رقم (10) عبارات مقياس الالتزام القيمي وهي تسعة عبارات أما منقولة من (O.C.Q) أو عبارات مشتقة من (O.C.Q) بقليل من التصرف ، ويلاحظ عليها أن قريبة من الصيغة المختصرة من (O.C.Q) .

نتائج الدراسة :

أجرت الدراسة تحليل العامل التوكيدي C.F.A :

على عبارات الالتزام مستخدمة (LISREL, 7, Joreskog & Sorbom 1989) .

قارنت الدراسة نموذج البعدين من نماذج أخرى بديلة لمعرفة مدى صدق نموذج البعدين في التعبير عن المفهوم من خلال بيانات الدراسة .

وتضمن أساس المقارنة مجموعة مؤشرات للصدق أو الصلاحية محسوبة من نموذج العدم وثلاث نماذج نظرية أخرى هي :

- نموذج العامل الواحد - نموذج أن العاملين غير مرتبطين إحصائياً -

النموذج المفترض ونتائج الدراسة يوضحها جدول رقم (10) حيث يوضح

قيم تشرب العامل Factor Loading باستخدام LISREL .

أثبتت نتائج الدراسة أن النموذج المفترض أكثر صلاحية لبيانات الدراسة من كل

مؤشرات الصلاحية لكل النماذج الأخرى المستخدمة في التحليل وهي :

1- Chi Square

2- Adjusted goodness fit

3- Root mean square residual

4- Normal fit

5- Parsimonious normed fit

كما توصلت الدراسة إلى ارتباط الالتزام القيمي ارتباط معنوي بكل المخرجات

المفترض ارتباطها بالالتزام القيمي ، وكل الارتباطات كانت في اتجاه تنبؤي أثبتت

الدراسة وجود متغيرين أوضح في الارتباط بالبقاء عن المنظمة هما (النية للبقاء في

المنظمة والانسحاب) فقد ارتبطت ارتباط معنوي بالالتزام المستمر .

بينما لم يرتبط الالتزام البقائي بالغياب ارتباط معنوي وبناء عليه كل المتغيرات

ارتبطت ارتباط معنوي ببعد الالتزام البقائي باعتباره متغير يتنبأ بنتائج هذا البعد من

الالتزام وكل المتغيرات كانت في اتجاه التنبؤ ويوضح جدول رقم (11) الارتباط

الجزئي .

ارتبط عدد من المتغيرات ارتباط غي تنبؤي ولفحص الاختلافات في المؤشرات

التنبؤية أجرى البحث، مقارنات بين الارتباطات بين المخرجات وهذين البعدين وتم

حساب معنوية الاختلافات بين المتغيرات المستقلة في كل ارتباط كما يوضحه

الجدول رقم (10)

م	التعبيرات	Loa ding	Loadi ng
عبارات مقياس الالتزام القبلي			
1	كلما تزايدت مدة البقاء في المنظمة كلما تزايد صعوبة تركها	1.26	
2	كثير من التغيرات التي تحدث في حياتي ترغمني على ترك هذه المنظمة	1.47	
3	سوف يكون من الصعب علي أن أتكيف مع منظمة جديدة	0.94	
4	إذا ما قررت ترك المنظمة فإن ذلك سيكون صعباً علي أسرتي	0.86	
5	سوف أقبل أي نوع من الواجبات الوظيفية لكي أحافظ علي عملي في المنظمة	1.00	
6	سوف يكون من السهل أن أقرر ترك المنظمة وأن أتخلي عن الفوائد التي تراكمت خلال الأيام	0.99	
7	سيكون لدي رغبة للبقاء في المنظمة حتى المعاش	-	
8	سيكون من الصعب أن أشرح لأصدقائي وأسرتي إذا ما قررت ترك المنظمة	0.47	
9	سوف أتخلي عن الكثير بتركي لهذه المنظمة	1.20	
عبارات مقياس الالتزام القيمي			
1	هذه المنظمة هي أفضل المنظمات للعمل فيها بالنسبة لي *	1.19	
2	أني فخور أن أبلغ الآخرين أنني جزء من هذه المنظمة **	1.00	
3	غالباً ما أتفق مع سياسات المنظمة فيما يتعلق بأحوال الأفراد الهامة *	0.86	
4	أني أحمل هذه المنظمة لأصدقائي كمكان جيد للعمل به *	1.19	
5	أني أهتم بمستقبل هذه المنظمة **	0.81	
6	أشعر أن قيمتي وقيم هذه المنظمة متفقة تماماً **	1.21	
7	بالنظر إلى الوقت الذي التحقت فيه بالمنظمة ، أجد أنني أكثر من الآخرين سروراً باختياري للعمل في هذه المنظمة *	0.93	
8	تفخر هذه المنظمة أفضل ما لدي في طريق العمل **	1.31	
9	أرغب في بذل قدر كبير من الجهد أكثر من المتوقع مني لمساعدة المنظمة لتحقيق النجاح **	0.84	

** عبارات منقولة بالنص من (O.C.Q)

* عبارات مشتقة من (O.C.Q)

جدول رقم (11)

الارتباط الجزئي وارتباط (Zero – Order) بين الالتزام ومتغيرات النتائج

الارتباط الجزئي	T	Df	الاختلافات بين الارتباطات	الالتزام البقائي	الالتزام القيمي	متغيرات النتائج
0.28	0.453	193	0.28	-0.11	++0.17	الأداء
0.28	3.46	143	0.258	-0.06	++0.19	الإيثار
0.39	4.79	143	0.33	-0.01	++0.32	سلوك المواطنة
0.42	3.05	143	0.20	+++0.29	++0.49	الرضا عن العمل
						نتائج الالتزام البقائي
0.03	1.57	266	0.09	-0.5	++0.14-	الغياب
++0.21	0.15	143	0.01	+++0.38	+++0.39	التوبة للبقاء
++0.18-	1.75	274	0.09	+++0.21-	+0.12-	ترك العمل

P. < .05, P⁺⁺ > .01, ⁺⁺⁺P > .01

المصدر : Mayer, Schoorman

لم تتوصل الدراسة إلى وجود اختلاف معنوية بين بعدى الالتزام التنظيمي وبين الارتباط بالمخرجات ، بمعنى آخر ارتبطت كل مخرجات الالتزام البقائي بنفس ارتباطات الالتزام البقائي .

وكما توقعت الدراسة ارتبطت ترك العمل ارتباطاً أعلى بشكل معنوي بالالتزام البقائي من ارتباطه بالالتزام القيمي .

بينما كان نمط النتائج بالنسبة للالتزام القيمي أكثر اتفاقاً مع تنبؤات الدراسة ، فقد ارتبط كل متغير من المخرجات مع الالتزام القيمي ارتباطاً أكبر من الارتباط بالالتزام البقائي بدرجة معنوية .

وأجرت الدراسة تحليل إضافي لتحديد مساهمة كل بعد من البعدين في متغيرات النتائج وذلك لأن الارتباط بين الالتزام القيمي والالتزام البقائي كان تقريباً كبير (0.59) .

تم حساب الارتباط الجزئي بين الالتزام البقائي والالتزام القيمي وبين النتائج المفترضة لكل منهم .

وكما يوضح الجدول أن كل مخرجات الالتزام القيمي المفترضة ارتبطت ارتباطاً معنوياً بالالتزام القيمي .

الخلاصة :

الهدف الرئيسى للدراسة السابقة هو توضيح إذا ما كان الالتزام التنظيمى يمكن أن يوصف بأنه له بعدين مختلفين وأن كل منهم يؤدي إليه نتائج تنظيمية مختلفة .

تقترح بيانات هذه الدراسة من واقع الارتباطات بين الالتزام القيمي والالتزام البقائي أن البعدين يمثلان مجالاً متداخلاً كمفهوم ، بمعنى آخر هناك تداخل في النطاق الذى يمثل كل مفهوم منهم .

كما أن بيانات الدراسة تقترح أن نموذج العاملين المقترح في هذه الدراسة له فائدة كبيرة في التنبؤ بطرق مختلفة بالمخرجات المتعلقة بالمنظمة . والالتزام القيمي يرتبط أكثر بالمخرجات التنظيمية الإيجابية من الالتزام البقائي مثل (سلوك المواطنة والرضا والأداء) .

بينما الالتزام البقائي له علاقة أقوى معنوياً من الالتزام القيمي مع مقاييس ترك العمل خلال سنتين من إجراء الدراسة . كذلك ارتبطت العينة للبقاء في المنظمة مع كل من الالتزام القيمي والالتزام البقائي والاختلافات بين البعدين في الارتباطات ليست معنوية .

تقييم المؤلف للدراسة والنموذج :

قدم النموذج لنا أدلة على أن للالتزام التنظيمي بعدين أطلق عليها الالتزام القيمي والالتزام بالبقاء وتحليلات الدراسة قدمت أدلة إضافية على النموذج المفترض ذو البعدين للالتزام التنظيمي .

إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى المقاييس وهي :

1- أن الملاحظة الرئيسية التي تبدو لأول وهلة في هذا المقياس أنه يخلط بين الالتزام البقائي والالتزام المعياري حيث أن مراجعة عبارات مثل (إذا ما قررت ترك المنظمة فإنه سيكون من الصعب أن أشرح ذلك لأصدقائي ولأسرتي 47 Loading) .

ولأنني ممتن للفرص التي تقدمها المنظمة لى Loading وكذلك سوف يكون صعباً على أسرتي تحمل قرارى بترك المنظمة (86 Loading) .
وهذه العبارات هي أقل العبارات في قيم Loading على العامل .

ويبدو أن تلك العبارات أكثر اتساقاً مع الالتزام المعياري الذي قدمه Wiener 1982 والنابع من الضغوط المعيارية المستمدة التي تؤثر على الفرد لإتباع سلوك البقاء في المنظمة .

العنصر الثانى فى التقييم هو أن واضعى المقياس لم يقدموا لنا إطاراً نظرياً مرجعياً يمكن على أساسه فهم المقياس البقائي وحتى يمكن من خلاله تمييز المقياس البقائي وحتى يمكن من خلال تمييز المقياس أو فهم الأساس المرجعى الذى وضع عليه .
ولكون مقياس الالتزام مشرب بعبارات التزام معيارى جاءت نتيجة الدراسة تفيد عدم وجود اختلافات معنوية فى ارتباطات كل من الالتزام القيمي والبقائي ببعض المخرجات والنتائج . ومما سبق يتضح أن تلك المقاييس ينقصها الكثير من خصائص المقاييس السيكومترية .

نموذج الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى

قدم Mottaz, 1989 تصوراً للالتزام التنظيمى يمكن أن يمثل نموذج ثنائى البعد للالتزام التنظيمى ، حيث يرى أن الالتزام التنظيمى يعكس بعدين مختلفين من الالتزام هما :

1- الالتزام الوجدانى 2- الالتزام السلوكى

ويتبنى Mottaz, 1989 وجهة نظر Mowday, et al., 1982 التى تقول لفهم الالتزام التنظيمى يجب أن نفرق بين الالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى ، وينطلق من تعريف الالتزام الاتجاهى الذى عرف به الالتزام وهو درجة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها ويحدد المفهوم بثلاث عوامل على الأقل هى :

1- قوة الاعتقاد بالأهداف التنظيمية والقيم التنظيمية وقبولها .

2- الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

3- الرغبة فى بذل الجهد فى أجل تحقيق صالح المنظمة .

وبالتالى فإن الالتزام الاتجاهى هو قوة التوجه الإيجابى نحو المنظمة والذى يبدأ بالتوحد مع المنظمة والاندماج فيها والإخلاص لها والشعور بالولاء لها بالإضافة إلى تلك الاتجاهات الإيجابية التى تقود إلى سلوكيات إيجابية متعلقة بدور الفرد مثل مستويات الأداء ومعدلات الغياب ودوران العمل .

ويرى أن هذا التعريف يتفق مع وجهات النظر الأخرى التى قدمها كل من :

Buchanan, 1974; Hall et al., 1970, Sheldon, 1977; Morris, Sherman, 1981

ويرى أن فكرة الالتزام السلوكى هى على نقيض الالتزام الوجدانى وهو يتعلق بمدى ارتباط الفرد بمنظمة معينة من خلال سلوكه السابق ، وكيفية تكيفه معه .

وبالرغم من وضوح التباعد بين الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي فإن هذين المدخلين مترابطين . يركز أحد المداخل على تأثير اتجاهات الالتزام على السلوك . بينما يتعلق الآخر بتأثير سلوكيات الالتزام على الاتجاهات . اعتبر Mowday et al., 1982 أن المدخلين مرتبطين بالتبادل ويعملوا على المحافظة على الآتي :

تقود اتجاهات الالتزام إلى السلوكيات الملتزمة والتي ينتج عنها تدعيم وتقوية الاتجاهات . السلوك الملتزم يقود إلى اتجاهات الالتزام التي ينتج عنها السلوكيات الملتزمة .

تصور التبادل بين الفرد والمنظمة والالتزام :

وهو يرى أن الفكرة الرئيسية التي تتبثق من محاولة تطوير إطار فكري !كل من الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي هي فكرة التبادل . حيث أن الأفراد يرتبطون بالمنظمات في مقابل أشياء تقدمها المنظمة مثل العوائد ، القيم ، المزايا الأخرى التي تقدمها المنظمة . وقد أوضح كثير من الباحثين مثل :

(Angle & Perry 1993; Becker 1964, Farrell & Rusbult, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972 March & Simon, 1958; Motlaz, 1986; Mowday et al., 1981; Mowday & Steers 1979, Steers, 1977).

أن الأفراد يدخلون المنظمة بمجموعة من المهارات والرغبات والأهداف وتوقع ظروف عمل تمكنهم أن يستخدموا مهاراتهم ويشبعوا رغباتهم ويحققوا أهدافهم وإلى الدرجة التي تدرك فيها المنظمة باعتبارها أداة لتحقيق تلك الأهداف والغايات يزيد الالتزام التنظيمي .

ومن ناحية أخرى يميل الالتزام التنظيمي إلى النقصان إذا كانت المنظمة تدرك باعتبارها فاشلة في تحقيق فرص كافية في هذا المجال .

وتصور التبادل يقترح أن الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة هو ناتج من العوائد والاستثمارات .

وتشير عوائد العمل إلى المزايا الداخلية والخارجية التي يستلمها الأفراد من أعمالهم .

وتعرف كل من Katz & Maanan 1977 على مجموعة مختلفة من عوائد العمل - المهام الداخلية ، والمجتمع الخارجي والمنظمة الخارجية.

الاستثمارات تشير إلى الموارد التي يضعها أو يستثمرها الفرد في علاقته بالمنظمة ، وهذه الاستثمارات يمكن أن تكون مادية (برامج المعاشات) أو سيكولوجية (الانتماءات) وتمارس أثارها في زيادة الالتزام وذلك بزيادة التكلفة المرتبطة بترك المنظمة .

مقدمات الالتزام :

كثير من البحوث في الالتزام التنظيمي اهتمت بالتعرف على المقدمات ، ولكن بسبب التداخل بين الالتزام الاتجاعي والالتزام السلوكي فإن محددات كل من هذه المتغيرين من المفترض أن تكون متشابهة ، ومن أجل الاختصار هذه العوامل يمكن أن توضع في أربعة مجموعات رئيسية :

- خصائص العمل أو المهام (داخلية وخارجية)

- خصائص أوضاع العمل (الداخلية والخارجية)

(Bateman & Strasser, 1984 Steers 1977, Stevens, Beyer & Trice, 1978)

وفي الظاهر فإن نتائج الدراسة في هذا المجال غير متوافقة مع بعضها البعض وتوجد اختلافات وذلك بسبب اختلاف الطرق التي تم بها تعريف الالتزام ، وكذلك اختلاف أساليب وطرق قياس الالتزام .

وبالرغم من العدد الكبير من الدراسات التي أجريت في مفهوم الالتزام التنظيمي فإن قليلاً من العدد الكبير من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الالتزام الوجداني والالتزام السلوكي ، نجد أنها أخذت مسارا من المسارات الآتية :

بعض الدراسات ركزت على تأثير سلوك الالتزام على الاتجاهات

O'Reilly & Caldwell 1980, Salancik & Pfeffer 1978 .

أغلبية البحوث تعلق بتأثير الالتزام الاتجاهي على سلوك الالتزام الذي تم إجراء قياسه بالنية للبقاء في أو ترك المنظمة مثل دراسات (Bluedom, 1982; March & Mannari 1977, Mobley & Criffith, Hand and Megline 79, Mowday et al., 1980 Steers, 1977) Mollaz, 1989.

وغرض هذه الدراسة هو :

التعرف على التأثير النسبي للخصائص الفردية وعوائد العمل على الالتزام الاتجاهي والسلوكي .

فحص التأثير المتبادل بين الالتزام السلوكي والاتجاهي .

ولاختيار هذا النموذج أو التصور تم إجراء دراسة على عينة إجمالية مقدارها 1.385 تتكون من المهنيين من أعضاء إحدى الجامعات والمدرسين والمديرين الإداريين في البوليس والمديرين في المصانع والسكرتارية وضباط بوليس وعمال مصانع .

المقاييس :

عرف الالتزام السلوكي بأنه درجة كون الفرد مرتبطاً بمنظمة معينة ؛ يعكس بالرغبة أو النية لاستمرار العضوية في المنظمة .

النية للبقاء في المنظمة قيست بعبارة واحدة هي :

- أنى أنوى البقاء في المنظمة حتى المعاش .

والاستجابة تتدرج على مقياس ليكرت ذو الخمسة خانات والالتزام الاتجاهي عرف بأنه الدرجة التي يتوحد بها الفرد مع المنظمة ويساند أهدافها وقيمها . وتم قياس باستخدام صيغة معدلة من مقياس Porter et al., 1974 بعد استبعاد العبارات التي ترتبط بمقياس النية للبقاء في المنظمة .
عوائد العمل الداخلية :

اختار الباحث ثلاث عوائد داخلية للعمل من أجل التحليل هي :

1- الحرية في العمل 2- معنى العمل 3- الاندماج في العمل

- الحرية في العمل تشير إلى الدرجة التي يوجه الفرد منها بنفسه أداء في العمل .

- ومعنى العمل يشير إلى درجة ادراك الفرد انه يساهم إسهاما متميزا في أداء العمل .

- الاندماج في العمل الدرجة التي يجرى الفرد فيها عمله هام وشيق ومجزى في حد ذاته وتم حساب معاملات الصدق باستخدام التحليل العاظمي واستخراج معامل الثبات .

العوائد الاجتماعية والتنظيمية الخارجية :

تضمن التحليل سبعة عوائد عمل متصلة بمحتوي العمل .

العوائد الاجتماعية تضمنت :

مساعدة المشرف : وهي الدرجة التي يدرك بها المشرف كمساند ومؤيد وودود ومساعد في العمل .

مساعدة الزملاء : الدرجة التي يدرك بها الزملاء أنهم مساندين وودودين .

العوائد التنظيمية تشمل عدة عوامل :

ملائمة ظروف العمل : وهي درجة ملائمة ومناسبة الموارد الموردين -

المعدات - الوقت - والرغبة في مساعدة العمال على أداء العمل الجيد .

عدالة المدفوعات : درجة شعور العمال أن المرتبات أفضل بالمقارنة من
بالآخرين الذين يؤدون أعمال مشابهة .

الفرصة للترقية : درجة تقديم الفرصة للتقدم والازتقاء للعمل .

كفاية المزايا الإضافية : الدرجة التي تشعر العمال أن خطط المعاشات ،
التأمين الطبي ، وما شباهما كافي .

الدخل السنوي بالدولار

والمقياس المستخدم لقياس هذه العوامل مشتق من Robinson et al.,
1969 .

نتائج الدراسة :

بيانات الدراسة أشارت أن القوة التنبئية للنموذج قوية إلى حد ما في كل
الحالات ، المتغيرات المستقلة المستخدمة في تحليل الانحدار مسنولة عن توزيع
التباين في كل من الشكليين من الالتزام حيث قيمة R^2 بالنسبة لكل من الالتزام
السلوكي والالتزام الاتجاهي كانت 0.609 وكذلك 0.597 على الترتيب .

كذلك الجدول رقم (12) يوضح اختلافات واضحة في التأثير النسبي
للمتغيرات المستقلة على الالتزام السلوكي والاتجاهي وعندما تفحص نتائج الالتزام
السلوكي ، البيانات تقترح أن عوائد العمل الداخلية، عوائد العمل الخارجية لها تأثير
قليل على هذا المتغير .

البيانات في الجدول أشارت إلى متغيرات المكانة والعوائد التنظيمية
الخارجية أكثر المحددات القوية لسلوك الالتزام وخصوصاً أن النتائج أشارت أنه
من بين متغيرات الالتزام السلوكي ثم يأتي بعدها التعليم والدرجة التنظيمية ومن
بين متغيرات العوائد التنظيمية والخارجية ، الدخل له تأثير كبير على الالتزام
السلوكي ثم يليه الفرصة للترقية ، والمزايا الإضافية وعدالة المدفوعات .

الأكثر أهمية أن هذه النتائج تقترح أن الالتزام السلوكي يرتبط أكثر بالعوامل التي تحدد وتميز التكلفة أو الخسارة المرتبطة بترك العمل. والفحص الأكثر للجدول السابق يقترح أن متغيرات المكانة لها تأثير قليل أو لا تؤثر على الالتزام الاتجاهي ، وخصوصاً أن من الخمسة متغيرات لا يوجد إلا التعليم الذي يمارس تأثير معنوي على الالتزام الاتجاهي وهو تأثير .

جدول رقم (12)

نتائج الانحدار المتعدد للالتزام الوجداني والالتزام السلوكي على المتغيرات

المتغيرات	الالتزام الاتجاهي		الالتزام السلوكي	
	B	b	B	b
للجنس	- .0004	- .0042	- .024	- 236
للتعليم	- .130	- .0051	.0086	.00451
الدرجة التنظيمية Rank	.0015	.0006	.0085	.00478
للموضع من الزواج	.0016	.0066	- .0038	- .0433
عدد السنوات في العمل	.0024	.0003	.0023	.00409
للمهنة في العمل	.0229	.00193	.0014	.0159
معنى العمل	.0238	.00209	.0039	.0333
الاندماج في العمل	.0325	.00245	.0002	.0022
مساعدة المشرف	.0084	.00072	.0020	.0220
مساعدة الزملاء	.0052	.00051	.0033	.0345
ظروف العمل	.0012	.0013	.0025	.0333
عدالة المدفوعات	.0045	.00044	.0039	.00418
الدخل	.0024	.0008	.0207	.00804
الفرصة للترقية	.0072	.00053	.0068	.00638
المزايا الإضافية	.0009	.0007	.0056	.00562

معنوي سلبي وربما كان السبب في ذلك أن الأفراد ذو التعليم العالي يطوروا معايير عمل أو توقعات من المنظمة أكثر مما يمكن أن تقدم لهم المنظمة وتكون غير قادرة على تحقيق الرضا لهم وبالتالي ينخفض التزامهم للمنظمة .

كذلك تشير بيانات الدراسة إلى أن عوائد العمل هي مفتاح محددات الالتزام الاتجاهى تقترح نتائج الدراسة أن عوائد العمل الداخلية المحددات الأقوى للالتزام الاتجاهى ثم يتبعها العوائد الاجتماعية الخارجية ، بينما الأقل أثراً هي العوائد التنظيمية الخارجية .

تقترح هذه النتائج أنه من بين عوائد العمل فإن من الداخلية المبدئية فإن طبيعة العمل أو العمل نفسه يحدد اتجاهات الفرد تجاه العمل أو تجاه المنظمة . وظهر أن الحرية في العمل ومعنى العمل والأعمال الشاقة لها تأثير كبير على الالتزام الاتجاهى .

مناقشة نتائج الدراسة :

نتائج متعددة أمكن اشتقاقها من الدراسة الميدانية ، وربما كان أهم تلك النتائج هو إثبات أن الالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى لهما تأثير متبادل قوى ، النتائج هنا تشير إلى أن الالتزام السلوكى هو مؤشر تنبؤى قوى بالالتزام الاتجاهى ، والعكس صحيح .

نتائج هذه الدراسة تؤيد وتساند فكرة Mowday, 1982 عن دائرة التدعيم الذاتى بين سلوكيات الالتزام والاتجاهات كما سبق مناقشتها ، علاوة على أن النتائج تدعم نموذج Fishbein, 1967 فى مناظرته الأشمل عن العلاقة بين الاتجاهات والنوايا السلوكية .

النتيجة الهامة الأخرى المستمدة من هذه الدراسة هي التأثير المتبادل للالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى ، فإن كل منهما يتأثر بعوامل إضافية عن الآخر ولكنها مختلفة .

تقترح نتائج الدراسة أن متغيرات المكانة والعوائد التنظيمية الخارجية هي محددات رئيسية للالتزام السلوكى هذا فى حين أن عوائد العمل الداخلية والعوائد الخارجية هي مؤشرات تنبؤية هامة عن الالتزام الوجدانى .

والعوامل التي تؤثر على شكل واحد من الالتزام يبدو أنها لا تؤثر على العامل الثاني ، لذلك أن نتائج الدراسة تتوافق مع البحوث الحديثة O'reily & Caldwell 1980 .

نتائج هذه الدراسة تقترح أنه عندما يثبت تأثير الالتزام الوجداني او يعزل فإن المحددات الأولية للالتزام السلوكي ستكون هي ما وصفه Becker 1960 في الرهان الجانبي Side – bet وهي عدد السنوات في المنظمة ومتغيرات المكانة مثل المرتبة التنظيمية ومرور السنوات في المركز لأنها تميل إلى وضع قيود على اختيارات الفرد وتربطه بالمنظمة .

ويكون للموظفين في المستويات العليا بوجه عام الكثير من الاستثمارات في أعمالهم أكثر من الموظفين في المستويات الأقل ، لذلك فإنهم الأكثر خسارة إذا تركوا المنظمة لأن الاستثمارات في المنظمة تتجه إلى التراكم والتزايد مع مرور الزمن وتصبح أكثر تكلفة عند التخلي عن المنظمة .

علاوة على ذلك فإن تزايد مدة الخدمة في المنظمة هي العامل الرئيسي في كل هذه المتغيرات حيث تؤثر على وجود التكلفة والخسارة التي تترتب على ترك المنظمة والتي تمارس بعض التأثير على الفرص البديلة للتوظيف .

العوائد التنظيمية الخارجية مثل الدخل وعدالة المدفوعات والمزايا الإضافية والفرصة للترقية هي حوافز أو مشجعات مباشرة للبقاء في المنظمة وهي تمثل استثمارات في العمل وهذه الاستثمارات تستخدم أيضاً لزيادة الالتزام السلوكي وزيادة تكلفة ترك المنظمة .

وأوضحت نتائج الدراسة أنه عندما تم عزل تأثير الالتزام السلوكي كان المحددات الأساسية للالتزام الاتجاعي هو عوائد العمل الداخلية وعوائد العمل الاجتماعية الخارجية .

أحد التفسيرات الممكنة لهذه النتائج أن عوائد العمل الداخلية مثل الحرية في العمل ومعنوية العمل والتحدى في العمل تزيد الاندماج السلوكي للموظفين والذي يظهر في شكل يؤدي إلى زيادة الالتزام الاتجاهي لأن الموظفين يطوروا اتجاهات تتوافق مع سلوكهم ، وبالتشابه فإن العلاقات الفردية والعلاقات المساندة والمؤيدة من الزملاء والمشرفين تؤدي إلى اندماج اجتماعي (سلوكي) أكبر في المنظمة هذا الاندماج سوف يؤدي أيضاً إلى التزامات اتجاهية أكبر لنفس السبب الذي ذكر آنفاً.

نقد وتقييم المؤلف لنموذج الالتزام السلوكي والالتزام الاتجاهي :

قدم نموذج الفصل بين الالتزام السلوكي والالتزام الاتجاهي تقدماً ملحوظاً في دراسات الالتزام التنظيمي حيث أنه ساعد على زيادة مساحة الفهم لقضية الالتزام .

ولكى ما يجدر ملاحظته هنا هو وسيلة قياس الالتزام السلوكي ، فإذا كان الباحث قرر أن الالتزام السلوكي يرجع إلى تعريف Becker, 1960 للالتزام ، إلا أن المقياس لا يعكس نظرية بيكر في الالتزام بالعبارة المستخدمة ..

- أنوى البقاء في المنظمة حتى المعاش .

لا تتفق مع تعريف بيكر للالتزام ولا لنظريته ، يوضح Becker أن السلوك الثابت والمتوافق مدى الحياة ، وهو قابل للتغير في حالة تغير المحددات المقيدة للسلوك .

فالسلوك الملتزم مبنى على قيمة المراهنات - الجانبية وقيمة المراهنات الجانبية طبقاً لنظرية Becker تتوقف على الظروف الاقتصادية وعلى نظام القيمة في المجتمع وهي قابلة للتغير ، وبالتالي فإن السلوك الملتزم قابل للتغير أيضاً ولكن ثابت خلال فترة معينة .

أما سلوك الالتزام بالبقاء عن المنظمة حتى المعاش لا يتفق مع الثبات خلال فترة معينة . كما حددها بيكر ، وإنما هي حالة سيكولوجية تربط الفرد بالمنظمة لأطول فترة ممكنة (حتى المعاش) وهي بالتالي تعكس الرضا الكامل عن المنظمة وبالتالي الاتجاهات الالتزامية .. وغيرها ن المفاهيم الإيجابية الأخرى المتعلقة بالاتجاهات ومن هنا أصبحت هذه العبارة لا تعكس تفرقة بين الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي وهذا هو سبب الارتباطات الإيجابية المرتفعة بين الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي .

نموذج Stevens, 1978 في التبادلات

قدم Stevens, 1978 إطاراً نظرياً للالتزام فرق في هذا الإطار بين مفهومين للالتزام يمثلان مدخلين مختلفين في دراسات الالتزام هما :

- المدخل السيكولوجي

- ومدخل التبادلات

ويرى أن أي إطار نظري في دراسة الالتزام يجب أن يعتمد على عمل تكامل بين المدخلين السابقين .

ويعرض Stevens, 1978 في إطاره النظري أن مدخل التبادلات يرجع إلى نظرية Becker, 1960 التي قدم فيها مفهوم الالتزام باعتباره الرغبة في البقاء مرتبطاً بهدف الالتزام .

بينما أرجع Stevens, 1978 المدخل السيكولوجي الى Buchanan 1974 وكذلك الى kanter, 1968 اللذان قدما مفهوم الالتزام على انه ارتباط ذاتية الفرد بالمنظمة في علاقات فعالة ، بمعنى آخر هو الارتباط السيكولوجي الإيجابي بين الفرد والمنظمة .

ويوضح النموذج الذي يقدمه Stevens شكل رقم (6) الالتزام كنتيجة لقوى متعددة تشمل المحددات السيكولوجية والمحددات التبادلية ، أى أن Stevens قد وضع مدخلاً متكاملًا بين المدخلين السابقين فى الالتزام ونموذجيه يوضح التعدد فى العلاقات فى هذه المواقف التنظيمية .

ويعرض نموذج Stevens العوامل التى تؤثر على الالتزام هى :

(1) ائتمغيرات الفردية أو الشخصية :

وهى العمر والمستوى التعليمى والاندماج فى العمل والاتجاهات نحو التغير

(2) العوامل المتصلة بالدور :

وتشمل عدد سنوات الخدمة بالمنظمة والمستوى الإدارى وعدد السنوات فى

المركز ومهارة المرؤوسين والترقيات .

(3) العوامل التنظيمية :

وتشمل حجم المنظمة ونطاق الإشراف وحضور النقابات المهنية ،

والمشاركة فى القرارات أو المركزية أو اللامركزية .

نتائج الالتزام التنظيمى :

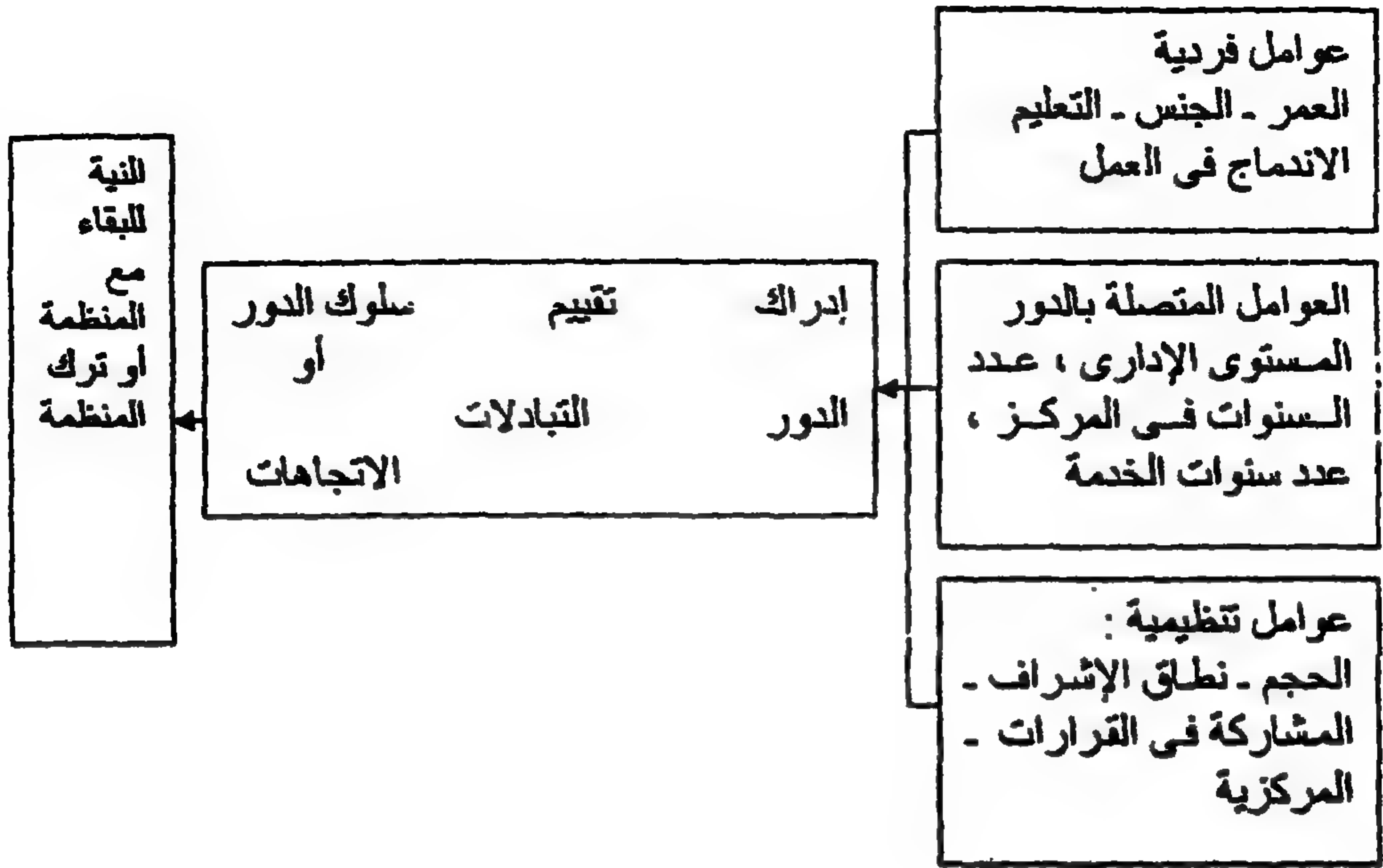
نتائج الالتزام التنظيمى فى هذا النموذج وهى :

1- النية للبقاء فى المنظمة أو ترك المنظمة :

ويتم الوصول إلى المخرجات فى النموذج من خلال إدراك دور الفرد

بالمنظمة ومن خلال عملية تقييم التبادلات بين الفرد والمنظمة ، ويوضح الشكل

التالى نموذج التبادلات



شكل رقم (6)
نموذج Stevens, 1978 في التبادلات :

وقد أجرى Stevens, 1978 دراسة لاختبار النموذج السابق وكان المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي والالتزام المهني وتم قياسه الالتزام التنظيمي بمقياس Hrebiniak, Alluto, 1972 في قياس الالتزام السلوكي أو الالتزام البقائي ، وقد أكدت الدراسة صدق النموذج ما عدا المتغيرات الخاصة بالعوامل التنظيمية فقط أرتبط متغيرين فقط هما وجود النقابة والمشاركة في القرارات فقط بالالتزام التنظيمي .

نموذج الالتزام الأدبي والالتزام الحسابي

دراسة Ferris, Aranya, 1983 :

يرى الباحثان أن هناك اتجاهين في تعريف الالتزام بدأ في الظهور أطلق عليهم الالتزام الأدبي والالتزام الحسابي .

- الالتزام الأدبي Moral Commitment

ويرى أن الالتزام الأدبي يرجع إلى Porter et al., 1974

حيث عرف فيه الالتزام بأنه "توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها" ويقاس بثلاث عناصر هي :

- الإيمان القوى بالأهداف والقيم التنظيمية وقبولها

- الرغبة في المحافظة على العضوية بالمنظمة .

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة

وتحت هذا المدخل فإن الفرد يتوحد مع منظمة معينة ومع أهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته من أجل تسهيل مهمة المنظمة في تحقيق أهدافها ، والالتزام التنظيمي طبقاً لهذا المفهوم تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي التي تتكون من 15 عبارة وتعكس النوايا الاتجاهية والنوايا السلوكية وتركز على الاندماج الأدبي Moral involvement في المنظمة (*) .

- الالتزام الحسابي Calculative Commitment :

وهو يرجع إلى تصور Becker 1960 عن الالتزام التنظيمي والذي عرف فيه الالتزام بأنه اندماج الفرد في خط موحد من التصرفات المتجانسة والمتوافقة والثابتة .

(*) الالتزام الأدبي طبقاً للتعريف وطبقاً لأسلوب القياس هو الالتزام الاتجاعي وهو نفسه الالتزام القيمي .

والالتزام الحسابى طور على أساس فكرة التبادل أو نموذج العوائد -
التكاليف التى قدمها Homans 1958 وبناء على فكرة Becker فى الرهان -
الجانبى وطور كل من Hrebiniak, Alutto, 1972 مقياس لقياس الالتزام
التنظيمى طبقاً لفكرة Becker .

وهذه الأداة تقيس رغبة الفرد فى ترك المنظمة كنتيجة لأربعة محفزات
خارجية بديلة لقياس الاندماج الحسابى مع المنظمة .

وتحت هذا المدخل فإنه ينظر إلى الالتزام بشكل مبدئى على أنه ظاهرة
بنائية أو تراكمية ويحدث نتيجة للمعاملات بين الفرد والمنظمة .

وإجراءات قياس الالتزام فى هذا المدخل تعتمد على سؤال المبحوثين أن
يوضحوا رغبتهم فى ترك منظماتهم الحالية لعدم الزيادة أو لزيادة قليلة أو زيادة
كبيرة فى الأجور والحرية المهنية والمكانة والصدقة فى العمل .

ولكن نموذج الأسئلة المبني على زيادة بسيطة فى المقياس كان أكثر ثباتاً
واستخدم فى عدد من الدراسات مثل Alutto et al., 1971; Hrebiniak, 1974;
Aranya et al., 1975; Kirdon, 1978 .

أجرى الباحثان هذه الدراسة لتقييم صدق التنبؤ الأداة لقياس الالتزام
التنظيمى واسعتى الانتشار وهما :

- مقياس Porter et al., 1974 والذى يطلق عليه (O.C.Q) .
 - مقياس Hrebiniak, Alutto, 1972 والذى يطلق عليه (H & A) .
- وتقييم مدى الاختلاف والتباين بين المقياسين طبقاً للعلاقة بين المقياس
والالتزام .

ويقول المؤلفان :

"بالرغم من أن مقاييس H & A وكذلك Porter et al., 1974 استخدمتا
استخدام واسع فى كتابات التنظيم إلا أنه ليس واضحاً إلى أى مدى يختلفان فى

تغطية مفهوم الالتزام كما تم تعريفه مسبقاً ، ونتيجة ذلك ليس هناك أساس معنوى موجود للتنبؤ بالعلاقات المختلفة بين هذه الوسائل مع اتجاهات العمل والعوامل الفردية .

ولكى نوضح طبيعة هذه العلاقة لابد من فحص هذه العلاقات ومدى الاختلاف والتباين بين المقياسين ، بالإضافة إلى الأخذ فى الاعتبار أن الدراسات السابقة قدمت دلائل على ثبات وصدق المقياسين منفصلين ولكن لم تقسم المقاييس فى دراسة واحدة ، لهذه الحالة تقدم هذه الحالة تحليلاً للعلاقات بين المقياسين وبين المقدمات والمخرجات السابقة.

نتائج الدراسة :

قيمت الدراسة تقديرات التوافق الداخلى للمقياسين واستخدم لذلك معامل الثبات وتحليل العامل .

تحليل العامل أثبت وجود عامل آخر لكن من المقياسين وهذا ثبت أن كل من الأدوات تمثل مفهوم واحد .

كما أثبت تحليل العامل للمقياسين مجتمعين أثبت وجود عاملين

ومعامل الارتباط بين المقياسين هو 0.39 بمستوى معنوية $P < 0.001$

ومعامل ألفا كان 0.88 لمقياس (H & A) وكان 0.90 لمقياس (O.C.Q) .

الصدق التنبؤى :

ويوضح جدول رقم (13) الارتباطات بين مقياس الالتزام والمخرجات

التنظيمية سواء بالنسبة للنية لترك العمل أو لدوران العمل

جدول رقم (13)

نتائج الصدق التنبؤي : معاملات الارتباط

مقياس الالتزام	المخرجات التنظيمية	
	النية لترك العمل	دوران العمل
مقياس H & A	+0.7-	+0.23-
مقياس (O.C.Q)	+0.37-	+0.22-
العينة	N = 1.105	N = 372

ارتبط مقياس (O.C.Q) ارتباطاً معنوياً بالنية لترك العمل بمستوى معنوي $P < .001$ بقدرة تنبؤية أكبر من مقياس (H & A) .

أما بالنسبة لترك العمل الفعلي فلا يوجد اختلافات معنوية بين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ التي قدمها Porter et al., 1974:

- 1- لدى رغبة في بذل أكثر مما هو متوقع مني من مجهود لدعم المنظمة لتحقيق نجاحها .
- 2- أنني أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي كمنظمة كبيرة بفضل العمل فيها .
- 3- أشعر بقدر قليل من الولاء لهذه المنظمة .
- 4- أنا غالباً ما أتقبل أي واجبات أو أعباء عمل من أجل استمراري في العمل بهذه المنظمة .
- 5- أنا أرى أن قيم وقيم هذه المنظمة متشابهة تماماً .
- 6- أنني فخور بإخبار الآخرين بأنني جزء من هذه المنظمة .
- 7- أنا لن أعمل في منظمة أخرى طالما العمل شابه للعمل الذي أؤديه هذا .
- 8- هذه المنظمة تحتلني على الأداء أفضل في أدائي لمهام عملي .
- 9- سوف يحدث تغيير كبير في ظروف حياتي بسبب لي ترك المنظمة .
- 10- أنني سعيد للغاية لاختياري هذه المنظمة للعمل فيها عن المنظمات الأخرى التي فكرت فيها عند اختياري للعمل .
- 11- ليس هناك الكثير الذي تكسبه باستمرار العمل في هذه المنظمة بالذات .

12- غالباً ما أجد صعوبة كبيرة في الاتفاق مع سياسات المنظمة في المجالات المتعلقة بشئون الموظفين .

13- أنا أهتم بمصير هذه المنظمة .

14- بالنسبة لي جزء هي أفضل منظمة يمكن أن أعمل فيها

15- أن تقرير العمل في هذه المنظمة هو خطأ قام في حيتي

عبارات مقياس A & H Scales :

- ترك المنظمة تحت زيادة بسيطة في الأجر

- ترك المنظمة تحت زيادة بسيطة في الحرية الكهربائية

- ترك المنظمة تحت زيادة في المركز الأدبي

- ترك المنظمة تحت وجود أفراد أكثر وفية

العلاقة مع المتغيرات التنبؤية :

أثبتت نتائج الدراسة اختلافات إلى حد ما بين محددات كل من مقياس (O.

C. Q) ومقياس (H & A) ويوضح ذلك الجدول رقم (14)

جدول رقم (14)

المتغيرات	مقياس H & A	مقياس O.C.Q
العمر	0.03	0.06
الجنس	+0.07-	0.02-
المكانة من الزواج	0.03	0.02-
عدد الأطفال	++0.09	0.05
المستوى التعليمي	0.02-	0.02-
عدد السنوات المنظمة	0.01	0.04-
فرص بدائل للعمل	0.03-	0.06-
إدراك الصراع المهني	++0.14-	0.105-
الرضا عن العمل	++0.30	0.49
10 لالتزام المهني	0.25	0.24
R2 11	0.24	0.52

.00 < .01, ++P < + P :

المصدر Ferris Aranya

أظهرت الدراسة توافق بين المقياسين بالرغم من ظهور بعض الاختلافات .
ارتبطت خمسة متغيرات معنوية بالالتزام التنظيمي بينما ثلاثة متغيرات
كانت لها ارتباطات بمقياس (O.C.Q) وبمقياس (H & A) هذا بينما العمر
والإدراك لبدائل تنظيمية ارتبطت ارتباط معنوي بمقياس O.C.Q وليس بمقياس
(H & A) .

بينما الجنس وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط معنوي بمقياس H &
A ولم ترتبط بمقياس (O.C.Q) .

ويلاحظ أن الرضا عن العمل ارتبط ارتباط معنوي بمقياس (O.C.Q)

الخلاصة :

أثبت تحليل العامل أن الاختلاف بين المقياسين الذين يستخدمان لقياس
(الاندماج الأدبي مقابل الاندماج الحسابي) اختلاف واضح في أساليب القياس وأن
للمقياسين درجة عالية من الثبات الداخلي .

وجد أن مقياس O.C.Q له قدرة تنبؤية أكثر معنوية فيما يتعلق بالنية لترك
العمل ، ولكن لم توجد اختلافات معنوية بين المقياسين فيما يتعلق بدوران العمل .
وجد أيضاً أن العلاقة بين العشرة متغيرات التي تتنبأ بالالتزام لها قدرة
تنبؤية أكبر عندما يقاس الالتزام باستخدام مقياس (O.C.Q) .

وجد أيضاً مع الاتفاق مع الدراسات السابقة أن العلاقة مع كل من المقياسين
ومتغيرات خبرة الأفراد في العمل والمتغيرات السيكوسociولوجية أكبر منها
بالمتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الخلفية ، النتيجة الرئيسية من هذه الدراسة هي
أن مقياس O.C.Q هو مقياس أكثر كفاءة للالتزام التنظيمي من مقياس H & A .

نموذج الالتزام الوجداني والالتزام البقائي

أولاً : صياغة نموذج البعدين

بعد أن لاحظ كل من Meyer, Allen , 1984; Allen, MEYER, 1990 وجد اختلاف وتباعد بين النظريتين الشائعتين للالتزام التنظيمي اللذان قدمهما كل من Becker, 1960 والذي وصف فيه الالتزام بأنه الاتجاه للارتباط بتصرفات سلوكية ثابتة ومتوافقة أو متجانسة وكل من Porter et al., 1974; Mowday et al., 1982 والذي عرفا فيه الالتزام بأنه قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها استخدم الباحثان Meyer, Allen, 1984 مصطلحين جديدين للتعبير عن وجهتي النظر السابقتين وهما الالتزام البقائي والالتزام الوجداني وكل من وجهتي النظر تعكس الارتباط السيكولوجي بالمنظمة وأن مقدمات ونتائج كل من وجهتي النظر تختلف عن الأخرى .

ولاختبار الفروض السابقة فإن الباحثان Meyer, Allen طورا مقياسين أحدهما للالتزام الوجداني والآخر للالتزام البقائي .

ولوضع مقياس الالتزام البقائي والوجداني أجرى الباحثان دراسة Meyer, Allen, 1984 لإنشاء مقياس الالتزام ودراسة أخرى لاختبار افتراضات النموذج ثنائي الأبعاد للالتزام التي تفترض أن هناك اختلاف وتباعد بين مفهومى الالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

وحتى أوائل التسعينات كان هناك بعدين للالتزام التنظيمي في كل دراسات الالتزام التنظيمي ما عدا دراسة O'reilly, Chatman, 1986 التي اقترحت وجود ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي .

ومع بداية التسعينات أضاف كل من Allen, Meyer بعد ثالث للالتزام التنظيمي هذا البعد اشتق من نظرية Wiener, 1982 في الالتزام المعياري وأطلق

على هذا البعد اسم الالتزام المعيارى وبالتالي تم تعديل نموذجهم ثنائى البعد إلى نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى.

لذلك سيكون عرض النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى فى سيناريو يتوافق مع التطور التاريخى للمفهوم طبقاً لظهوره ويتوافق مع منطقية تواجد الأبعاد ، وسنبداً بعرض نموذج البعدين ، الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والمقاييس التى وضعت لقياس البعدين ثم الدراسات التى اختبرت البعدين ثم بعد ذلك نعرض النموذج ثلاثى الأبعاد ، ثم نعرض بعد ذلك الدراسات التى أجريت لاختبار النموذج وفى النهاية نعرض تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

النموذج ثنائى - البعد للالتزام التنظيمى (الوجدانى - البقاءى)

ويرى الباحثان أن الالتزام التنظيمى قد تم صياغته بطريقتين مختلفتين طبقاً لتقسيم (Mowday et al., 1982) لدراسات الالتزام⁽¹⁾ واعتماداً على التقسيم السابق يرى أن أحد هذه الصياغات الفكرية للالتزام هى التى ركزت على نظرية Becker, 1960 والتى أطلق عليها نظرية الرهان الجانبى ، وهذه النظرية للالتزام أطلق عليها الباحثان مصطلح الالتزام البقاءى⁽²⁾ .

بينما النظرة الثانية للالتزام هى التى قدمها الباحثون أمثال Buchanan, 1962; Porter et al., 1974; Steers, 1977; Mowday et al., 1974 وأطلق على هذه النظرة وما يتشابه معها مصطلح الالتزام الوجدانى⁽³⁾ ، وافترض الباحثان وجود اختلافات واضحة بين النظريتين للالتزام التنظيمى تم إيضاحها كالاتى :

الالتزام البقاءى Continuance Commitment :

يرى الباحثان Meyer, Allen, 1984 أن أول صياغة للالتزام هى التى ركزت على نظرية Becker, 1960 والتى أطلق عليها نظرية الرهان الجانبى وطبقاً لهذه النظرية فإنه تم تفسير الالتزام بوجه عام بأنه استعداد الفرد للاندماج فى سلوكيات متجانسة ومتوافقة نتيجة لتراكم المراهنات الجانبية التى يعتقد الفرد أنه سيفقدّها إذا ما تخطى عن السلوكيات التى سبق أن استقر فيها .

وعندما نفسر الالتزام للمنظمة فإن هذه السلوكيات المتجانسة والمتوافقة تصبح هى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويرى الباحثان أن مفهوم الرهان الجانبى قد قدم كمفهوم غير محدد تماماً أو باعتباره مفهوم يتسع لأشياء متعددة ، وبوجه عام يشير إلى أى شئ ذو قيمة قد

(1) أنظر صـ 40 من هذا الكتاب.

(2) أنظر صـ 17 - إلى صـ 65 من هذا الكتاب..

(3) أنظر صـ 36 إلى صـ 90 . من هذا الكتاب.

استثمره الفرد في المنظمة مثل (الوقت - الجهد - المال) والتي سوف تفقد إذا ما ترك الفرد المنظمة ، كذلك فإن هذه الاستثمارات يمكن أن تشمل المساهمة في خطط المعاشات المحتجزة للفرد ، وتطوير المهارات الخاصة بالفرد أو مركز الفرد في المنظمة وغيرها .

كذلك فإن الفرد سوف يشعر بوضوح بتكلفة ترك المنظمة إذا ما شعر بنقص بدائل العمل المتاحة له والتي يمكن أن ينتقل إليها وتمثل بدائل جديدة تعوضه عن الاستثمارات التي تراكت له في المنظمة .

الالتزام الوجداني Affective Commitment :

يرى الباحثان Meyer, Allen, 1984 أن الصياغة المتميزة الثانية للالتزام التنظيمي وهي التي عرف فيها الالتزام بأنه التوجه الوجداني أو العاطفي تجاه كيان معين وفي حالة الالتزام التنظيمي فإن هذا الكيان هو المنظمة .

وكما سبق القول أطلق الباحثان على هذا النوع من الالتزام مصطلح الالتزام الوجداني وبالتالي يكون الفرد الملتزم وجدانياً مستمراً في المنظمة لرغبته الشخصية الخاصة وليس بمقدار انتفاعه المادي من المنظمة كما ذهب إلى ذلك Buchanan, 1974 P. 533 .

ويرى الباحثان ضرورة التفرقة بين المفهومين السابقين للالتزام والنظر إليهما على أنهما مفهومين مستقلين ومختلفين ، وأن أي تفسير لنتائج دراسات الالتزام يجب أن يأخذ ذلك في اعتباره .

ويرى أن التفسيرات السابقة لنظريات الالتزام المبنية على نظرية الرهان الجانبي عجزت عن التفرقة بين مفهومي الالتزام البقائي والالتزام الوجداني لذلك أتيت تفسيرات الالتزام البقائي وهي تعاني من أوجه متعددة للقصور ، وهذا القصور يرجع إلى وجود عدد من القضايا البحثية التي لم تحل والمتضمنة في تلك التفسيرات .

المشكلات البحثية فى دراسات الالتزام التنظيمى السابق :

- القضية البحثية الأولى تتبع من تساؤل هو هل الدراسات السابقة فى اختبار نظرية Becker فى الرهان الجانبى مناسبة وكافية لاختبار النظرية .

- هل المقاييس التى وصفها كل من Ritzer, Trice, 1969 والذى عدله Hrebiniak, Alutto 1972 تقيس فعلاً مفهوم الالتزام البقائى كما وضع التصور الأول له Becker, 1960 وكما عرفه فى نظريته .

- هل استطاعت الدراسات السابقة وضع تفسيراً وتحديداً لمتغير الرهان الجانبى كما عبرت عنه النظرية ، ويرى الباحثان أن تلك التفسيرات لمتغير الرهان الجانبى قد عجزت عن فهم مضمون هذا المتغير وبالتالي عجزت تلك الدراسات عن اختيار نظرية الرهان الجانبى .

وبناء على ما سبق يوجه الباحثان انتقاداً إلى الشرح والتفسير الذى قدمه Ritzer & Trice 1969 لنظرية الرهان الجانبى والذى اعتبر فيه متغير الرهان الجانبى ميكانيكياً رئيسى لإنتاج الالتزام التنظيمى والذى يريان فيه أن المراهنات الجانبية تتزايد مع الزمن والذى اعتمادا عليه اعتبروا العمر هو أحد المؤشرات التى تدل على قيام الفرد بالتصرفات التى تؤدى إلى رهن شيئاً ذو قيمة فى المنظمة .

وترتب على ذلك أن الدراسات التى سارت على نفس النهج نشرت على أنها تؤيد وتساند نظرية الرهان الجانبى اعتماداً على قوة العلاقة بين درجة مقياس الالتزام التنظيمى وبين العمر أو متغيرات ترتبط بالعمل مثل عدد السنوات فى المركز أو عدد السنوات بالمنظمة.

وهذه الارتباطات من وجهة نظر الباحثان Meyer, Allen 1984 هى موضوع لتفسيرات أخرى بديلة .

وإذا كانت التفسيرات السابقة قد أشارت إلى أن الموظفين كبار السن يزدوا ارتباطهم بالبقاء في المنظمة ، فإن كل من Meyer, Allen يريان أن هذه النتيجة يمكن أن تعكس الارتباط الوجداني بالمنظمات وليس الالتزام البقائي .

ويستند الباحثان إلى نتائج دراسات كل من Steers, 1977; Welch, 1981 التي توصلت إلى علاقة ارتباط بين العمر وعدد السنوات في المركز وفي المنظمة وبين الالتزام الاتجاهي كما تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي.

ويضع الباحثان افتراضان رئيسيان :

(1) من المفترض أن مقياس كل من Hrebiniak, Alutoo, 1972,

Ritzer, Trice, 1969 يقيسان الالتزام الوجداني أكثر من قياس

الالتزام البقائي والأساس المنطقي لهذا الافتراض نابع من فحص

خصائص المقاييس .

(2) أن هناك افتراض أن كل من العمر وعد السنوات بالمنظمة ليست

دلائل جيدة على استثمارات الفرد بالمنظمة .

(3) وعدد السنوات في المنظمة يمكن أن تزيد الالتزام الوجداني .

ولاختبار الفروض السابقة واختبار التفسير البديل أجرى الباحثان دراستين

منفصلتين ، الدراسة الأولى لوضع المقاييس والدراسة الثانية لاختبار الفروض السابقة .

إنشاء مقاييس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي :

وصف كل من Meyer, Allen, 1984 طريقة وضع مقياس الالتزام

الوجداني والالتزام البقائي كالآتي :

أجريت دراستين لوضع واختبار المقاييس ، حيث كان موضوعات البحث أو المشاركين في البحث 64 من الرجال والنساء من الطلاب المشاركين في دراسة السيكولوجي والذين تطوعوا للاشتراك في الدراسة باعتبارها جزء من متطلبات الدراسة وذلك في الدراسة الأولى :

ولوضع المقياس تم عرض سيناريو على الطلاب يصف الموظفين ذو الدرجة المرتفعة من الالتزام الوجداني والموظفين ذو الدرجة المنخفضة من الالتزام التنظيمي الوجداني وبعد قراءة السيناريو على الطلاب يطلب منه الاستجابة لعبارات مقياس الالتزام الوجداني .

وتمت معالجة الالتزام الوجداني بوضع الظروف التي تزيد أو لا تزيد الشعور بالراحة الشخصية والأهمية الشخصية - وهي ظروف مشابهة مع تلك الظروف التي وجدت في البحوث السابقة Buchanan, 1974 وكذلك Steers, 1977 والتي تساهم في زيادة الالتزام الوجداني ، وفي ظل ظروف الالتزام الوجداني فإن الفرد يشعر بالراحة التامة مع المشرف وزملاء العمل وأنه يعامل بعدالة وأن مقاييس تقييم الأداء محددة بوضوح وتثير روح التحدي في الأفراد ، والشعور بدرجة عالية بأنه جزء من المنظمة .

وبعد قراءة السيناريو السابق الذي يصف الموظفين ذو الدرجة العالية والمنخفضة من الالتزام الوجداني فإن موضوعات البحث تجيب على مقياس الالتزام الوجداني كما يعتقدوا أنه استجابة الموظف المتضمن في السيناريو .

مقياس الالتزام الوجداني :

طور الباحثان ثمانى عبارات لقياس الالتزام الوجداني استخدم فيها مدخل تكوين المفهوم في بناء المقاييس Construct Approach to Scale Construction لقياس الالتزام محدداً بالشعور الإيجابي بالتوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد والاندماج فيها .

ويشمل العبارات الآتية :

- (1) لا أشعر بأى إحساس حقيقى بالانتماء للمنظمة التى أعمل بها (معك) .
- (2) لا أشعر بالارتباط العاطفى الوثيق بالمنظمة (معك) .
- (3) تمثل المنظمة شيئاً هاماً فى شعورى بالمعنى والأهمية فى حياتى.
- (4) أنا لا أشعر بأنى جزء من أسرة واحدة فى هذه المنظمة (معك) .
- (5) سوف أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتى الوظيفية فى هذه المنظمة .
- (6) أتمتع بمرض ومناقشة أمور منظمتى مع من لا يعملون بها .
- (7) لدى شعور حقيقى بأن مشاكل هذه المنظمة هى مشاكل الخاصة .
- (8) أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بمنظمة أخرى كما أرتبط بهذه المنظمة (معك) .

وتسجل استجابة المبحوثين على مقياس من 7 درجات (تمثل غير موافق تماماً وسبعة تمثل موافق تماماً) .

ولوضع مقياس الالتزام البقائى فقد تم عرض سيناريو على المبحوثين وتم وضع الظروف التجريبية للالتزام البقائى بتزويد المبحوثين بالمعلومات عن الاستثمارات (المراهنات الجانبية) التى تراكمت لدى الفرد والدرجة التى يدرك بها الفرد بدائل العمل الحالى ، ولشرح الظروف ذات الدرجة المرتفعة من الالتزام البقائى تم وصف الأفراد بأنهم عملوا بالمنظمة لمدة 12 عام ، وقضوا مدة جديرة بالاعتبار فى التدريب وبأن لهم مهارة كبيرة وخاصة بأعمال المنظمة وخبرة خاصة بالمنظمة ، ويعترفوا أن قليل من المنظمات الأخرى تهتم بالفرد الذى مثل هذه الخبرة .

كما فى توصيف الفرد الذى له التزام بقائى منخفض بأنه يعمل فى المنظمة لمدة 2 سنة وقضى فترة صغيرة فى التدريب وله مهارة عامة وخبرة عام بقدر

كافى يمكن استعمالها فى المنظمات البديلة ويعترف بوجود بدائل متاحة للمنظمة التى يعمل بها .

مقياس الالتزام البقائى :

طور الباحثان ثمانى عبارات باستخدام الأساس السابق لتطوير الالتزام البقائى ، والثمانى عبارات التى طورها الباحثان للالتزام البقائى تعكس الدرجة التى يشعر عندها الموظف بأنه ملتزم للمنظمة تأثراً بالتكاليف التى يشعر أنها ترتبط بترك المنظمة (الاستثمارات) أو متأثر بنقص بدائل العمل الجذابة .

وهكذا يعكس مقياس الالتزام البقائى فى نظرية Becker وتصوره الخاص للالتزام .

والمقياس مدرج من 7 درجات تتراوح بين (غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) وعبارات المقياس هى :

(1) بالرغم من الحقيقة المعروفة الآن هى أن البقاء فى المنظمة ضرورة لى إلا أنها رغبة لى بنفس المقدار .

(2) أحد أسباب استمرارى فى هذه المنظمة هو أن تركها سوف يحتاج إلى توضحية منى – المنظمات الأخرى لا يمكن أن تصل إلى تقديم المزايا الكلية التى أحصل عليها .

(3) أجد النتائج السلبية التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة من المنظمات .

(4) أشعر أن لدى مبررات قليلة جداً للنظر فى ترك المنظمة .

(5) أن أشياء كثيرة فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا قررت ترك المنظمة فى الوقت الحالى .

(6) لن يكون من المكلف جداً لى أن أترك المنظمة فى المستقبل القريب .

7) أنتى لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت ترك المنظمة بدون أن أحصل على عمل آخر بديل .

8) سوف يكون من الصعب على أن أترك المنظمة حتى لو أردت ذلك .
وبعد أن تم وضع مقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي تم إجراء اختبارات الصدق للمقياسين من حيث Convergent and Discriminant لكل من المقياسين .

أوضحت الدراسة تأثير الالتزام الوجداني على مقياس R-TS ومقياس H-AS بما يتفق مع افتراض أن هذين المقياسين هي مقياس للالتزام الوجداني أكثر من كونها مقياس للالتزام البقائي ، كما أوضحت كذلك أن مقياس OCQ متأثر تأثيراً كبيراً بمقياس الالتزام الوجداني .

نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة وجود ارتباط معنوي مرتفع بين مقياس R-TS وبين مقياس H-AS ، كذلك وجود ارتباط معنوي عالى بين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ وبين مقياس R-TS وكذلك H-AS مقدارها ($r = 0.504, 0.500$) على التوالي .

ولكن بفحص العلاقة بين المقياس المطور للالتزام البقائي فلم توجد علاقة ارتباط معنوي بين مقياس الالتزام البقائي وبين OCQ .

كذلك كانت علاقة الارتباط بين مقياس الالتزام البقائي وبين مقياس R-TS وكذلك مقياس H-AS سلبية وغير معنوية مقدارها ($r = 0.03, 0.03, 0.06$) على التوالي وكما يوضح جدول رقم (15) أن الالتزام الوجداني يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ وكذلك مع مقياس R-TS وذلك H-AS .

جدول رقم (15)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام التنظيمي في دراسة Meyer, Allen, 1984

المقاييس	ACS	CCS	OCQ	R-TS	H-AS
مقياس الالتزام الوجداني ASC	0.84	0.01-	+0.78	++0.50	++0.54
مقياس الالتزام البقائي CCS		0.74	0.06-	0.03-	0.03-
قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ			0.89	++0.50	++0.54
مقياس (1) R-TS				0.87	++0.90
مقياس (2) H-AS					0.85

* معنوي عند 0.01++

(1) مقياس Ritzer & Trice 1969

(2) مقياس Hrebiniak, Alutto, 1972

* المصدر : Meyer, Allen, 1984 P.376

كذلك يوضح جدول رقم (15) العلاقة بين متغيرات الرهان الجانبي وبين مقاييس الالتزام التنظيمي .

وبدراسة العلاقة بين متغيرات الرهان الجانبي وهي العمر وعدد السنوات في المنظمة أوضحت نتائج الدراسة أن العمر وعدد السنوات في المنظمة لم تحقق ارتباط إيجابي معنوي مع مقياس الالتزام البقائي المطور في هذه الدراسة .

وكما يوضح جدول رقم (16) الارتباطات بين مقاييس الالتزام التنظيمي والعمر وعدد السنوات بالمنظمة .

ويمكن من الجدول ملاحظة أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط إيجابي مع مقاييس (R-TS) وكذلك (H-AS) وكذلك ارتبطت ارتباط إيجابي مع مقياس OCQ وكذلك مع مقياس الالتزام الوجداني بينما لم ترتبط ارتباط إيجابي معنوي مع مقياس الالتزام البقائي .

جدول رقم (16)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة

المقياس	العمر	عدد السنوات بالمنظمة
1- مقياس الالتزام الوجداني (ACS)	++0.31	++0.37
2- مقياس الالتزام البقائي (CCS)	-0.04	0.06
3- قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (OCQ)	++0.28	+0.26
4- مقياس (R - TS)	0.21	+0.27
5- مقياس Hrebiniak & Alutto (H-AS)	++0.32	++0.37

* معنوى عند 0.056

* معنوى عند 0.01

* المصدر Allen, 1984

الارتباط الموجود في بيانات الدراسة صغير جداً إلى درجة الإهمال (مع العمر $r = 0.04$) ومع مدة الخدمة ($r = +0.06$) .

ويقدم الباحثان تفسيراً لهذه النتائج كالتالى :

يبدو (بالتأكيد) من المنطقي أن ابتكاليات المرتبطة بترك المنظمة سوف تتزايد مع التزايد في العمر مثل (مساهمات الفرد في المعاشات - الأقدمية - التدريب الخاص بأنشطة المنظمة ...) ولكن هناك أشياء أخرى يمكن أن تنقص ويمكن تفسير الموقف في ضوء الحقيقة التي تقول "على نقيض خبرة العمل تقل فرص العمل البديلة" فإذا كان للموظفين الأصغر سناً إدراك وقناعة بهذه الحقيقة فإنه سترتب على ذلك الإدراك الميل للالتزام البقائي لهم أكثر من ذوي العمر المرتفع بما يحيد من تأثير عنصر العمر على الالتزام البقائي .

بينما عندما يحصلون على خبرة عمل أكبر فإنه تزيد لديهم فرص العمل البديلة وهذا يحيد من تأثير أهمية التكاليف المرتبطة بترك العمل المترتب على عدم وجود أعمال أخرى بديلة .

وهذا التوضيح السابق يفسر لنا لماذا يمكن أن لا يوجد ارتباط بين العمر وبين الالتزام البقائي .

وهذا دليل على أن بعض المراهنات يمكن أن تزيد بينما رهانات أخرى يتم التنازل عنها ، بمعنى آخر بعض الاستثمارات يمكن أن تتراكم بينما استثمارات أخرى يمكن أن تنقص مع مرور الزمن ، وبالتالي يبدو أن استخدام العمر وعدد السنوات في المنظمة كمؤشر يبدو أنه أقل تفسيراً للالتزام من الحصول على إدراك الأفراد لحجم وأهمية الاستثمارات التي استثمروها في المنظمة .

بوجه عام استطاعت الدراسة أن تثبت وجود اختلافات واضحة بين مفهوم الالتزام التنظيمي البقائي كما تم قياسه في هذه الدراسة وبين مفهوم الالتزام الوجداني ، كما استطاعت الدراسة أن تقدم لنا مقياس مطور لقياس الالتزام البقائي كما قدمته نظرية الرهان الجانبي .

ويرى (Meyer, Allen, 1984) أن نتائج دراستهما تقدم دليلاً على أن الأدوات المستخدمة لاختبار نظرية Becker, 1960 كما قدمها في نظرية الرهان الجانبي لا تقيس الالتزام كما تصوره Becker وكما صاغه في نظريته حيث قال أن الفرد يصبح ملتزماً بخط ثابت من التصرفات المتجانسة لأن التكاليف المرتبطة بالتصرف بطريقة أخرى مرتفعة وليس لأن الفرد لديه ارتباط وجداني بهدف الالتزام أى بالمنظمة.

وبفحص مقاييس (Ritzer, Trice, 1969) ومقياس (Hrebiniak, Alutto, 1972) وجد بشأنها الآتي :

(1) أنهم متشبعين مبدئياً بالالتزام الوجداني أكثر من الالتزام البقائي .

(2) ترتبط ارتباط إيجابي قوي بالالتزام الوجداني مهما بمقاييس الالتزام البقائي في الدراساتتين .

وتوافر السمات السابقة في المقياسين يقترحان أنهما لا يعكسان خصائص نظرية Becker .

وهذا لا يعني أن نظرية Becker غير صحيحة ، ولكن المقياس لا يقيس المفهوم الذي تم صياغته في النظرية ، وأنه لا اختبار النظرية لابد أن يتوافق المقياس مع المفهوم المقدم في النظرية .

ويرى الباحثان أن تأثير الاستثمارات على زيادة الالتزام شرحت ووضحت في عدد من الأبحاث والاتجاهات مثل Rusbul, 1980; Farrell, Rusbult, 1981 ولكن النتائج السابقة التي أظهرتها الدراسة تلقى الضوء على فائدة كل من العمر وعدد السنوات في المنظمة اختبار لنظرية الرهان الجانبي .

اقترح Ritzer, Trice, 1969 أن المراهنات الجانبية تزيد مع العمر وعدد السنوات في المنظمة ، فإذا كان اقتراحهم صحيحاً لكان من الواجب أن هذه المتغيرات ترتبط بالالتزام البقائي .

دراسات اختبار النموذج ثنائي البعد

دراسة (McGee, Ford, 1987) :

أجرى كل من McGee, Ford دراسة لاختبار نموذج الالتزام التنظيمي ثنائي البعد الذي قدمه Meyer, Allen, 1984 والذي افترض فيه أن هناك مدخلين للالتزام التنظيمي كل منهما يختلف عن الآخر .

وطبقاً لنموذج البعدين فإن البعد الأول يمثل مفهوم الالتزام الاتجاعي أو الوجداني الذي قدمه Porter et al., 1974 والذي تم قياسه باستخدام O.C.Q ويفترض أن المدخل الثاني هو الذي تبنى وجهة نظرية المراهات الجانبية للالتزام السلوكي والتي أطلق عليها نموذج البعدين مسمى الالتزام البقائي .

لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وذلك بتقييم المقياسين الجديدين الذين قدمهما Meyer, Allen, 1984 لقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وتقييم إذا ما كان المقياسان الجديدان يعكسان مفهومين مختلفين كذلك إعادة فحص بعض الخصائص العامة الخاصة بالمقاييس السيكمترية .

ولإعادة فحص بعض الخصائص الخاصة بالمقاييس السيكمترية للمقاييس اختبرت الدراسة مقياس Meyer, Allen, 1984 ذو الثماني عبارات لقياس الالتزام الوجداني وثمانى عبارات لقياس الالتزام البقائي وأجرى البحث على 350 من العاملين بمنظمات كندية وأمريكية وكانت معاملات ثبات مقياس الالتزام الوجداني 0.84 ومعامل ثبات مقياس الالتزام البقائي 0.74 طبقاً لمعامل Cronback .

نتائج الدراسة :

نتائج التحليل العاُملي Factor analysis للستة عشر عبارة التى تقىس كل من الالتزام الوجداني والالتزام البقائي يوضحها جدول رقم () وأجرى تحليل للعبارات

على عاملين Two – Factor solution وكانت الثماني عبارات للالتزام الوجداني محملة Loaded على العمل الأول بينما كانت ستة عبارات فقط من عبارات الالتزام البقائي محملة على العامل الثاني .

وهذه النتيجة تؤيد وتساند افتراض Meyer, Allen, 1984 بالرغم من وجود عبارتين كانت دات يحتمل غير مقبول وهى العبارات التى صياغتها كالتى :
الاستثمارات (أو المراهنات) التى أنشأها الفرد فى عمله وكذلك المدى الذى يدرك فيه وجود بدائل لعمله الحالى .

ويرى الباحثان أن Meyer, Allen قد وضعها فعلاً وجهين مختلفين أو بعدين مختلفان للالتزام تعكس العاملين الثانى والثالث من هذه الدراسة .
ثبات المقاييس :

يقترح التحليل العاملى بوضوح وجود مجموعتين من العبارات للالتزام البقائى وإعادة حساب العبارات الستة كمقياسين فرعيين .
أجرت الدراسة حساب لتقديرات التوافق الداخلى أو الثبات الداخلى (Ronbacch's Alpha) للمقاييس الآتية :

- 1) مقياس الالتزام الوجداني الأصلي ACS .
- 2) مقياس الالتزام البقائى الأصلي CCS .
- 3) المقياس الفرعى الجديد للالتزام البقائى النابع من قلة بدائل العمل المتاحة
CC : Low Alt .
- 4) المقياس الفرعى الجديد للالتزام البقائى النابع من التوضحية الشخصية
الكبيرة CCS: Hi Sac .

ومعاملات الثبات للمقاييس السابقة كما يوضحها الجدول رقم (17)

جدول رقم (17)

معاملات الثبات لمقاييس الالتزام

م	مقياس الالتزام	عدد العبارات	معامل الثبات
1	مقياس الالتزام الوجداني الأصلي	8	0.88
2	مقياس الالتزام البقائي الأصلي	8	0.70
3	مقياس الالتزام الناتج من نقص البدائل المتاحة	3	0.72
4	مقياس الالتزام الناتج من التوضيحية الشخصية الكبيرة	3	0.71

المصدر (McGee, Ford, 1987)

وانخفاض معدلات الثبات للمقاييس الثالث والرابع 0.72 - 0.71 ترجع إلى قلة عدد عبارات المقاييس .

الارتباطات بين مقاييس الالتزام :

يوضح الجدول رقم (18) الارتباط بين مقاييس الالتزام

جدول رقم (18)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام

م	المقاييس	1	2	3	4
1	الالتزام الوجداني	-			
2	الالتزام البقائي	0.08			
3	الالتزام البقائي الناتج من نقص بدائل العمل	+0.21	+0.76	-	
4	الالتزام البقائي الناتج من التوضيحية الشخصية الكبيرة	0.34	+0.78	+0.037	

+P < 0.001

* المصدر : McGee, Ford, (1987)

ارتبط الالتزام الوجداني ارتباط معنوي سلبي مع الالتزام البقائي الناتج من قلة بدائل العمل المتاحة بينما ارتبط ارتباط ايجابي معنوي بالالتزام البقائي الناتج من التضحية الشخصية الكبيرة .

وهذا يعنى أن الأفراد ذو الارتباط الوجداني المرتفع أقل رغبة في البقاء في المنظمة بسبب إدراكهم لنقص بدائل العمل المتاحة ولكنهم أكثر رغبة في البقاء وذلك ناتج من إدراكهم للتضحية الشخصية الكبيرة التي تترتب على تركهم للعمل . أما نقص الارتباط الداخلي بين مقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وعدم معنويته ($r = 0.08$) فإنه يرجع إلى الارتباط بين الالتزام الوجداني والمقاييس الفرعية للالتزام متساوى في الدرجة ومختلف في نوعية الارتباط .

استنتاجات الدراسة :

بالرغم من أن نتائج الدراسة تؤيد وتساند افتراض التباعد بين مفاهيم الالتزام الوجداني والالتزام البقائي إلا أنها تقدم بعض التحذيرات عند استخدام المقاييس وهي :

- (1) أن مقياس الالتزام البقائي ليس أحادي البعد وله مكونين متميزين الأول هو الالتزام النابع من نقص بدائل العمل المتاحة والثاني الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية الكبيرة التي يشعر بها الفرد إذا ما ترك المنظمة .
- (2) أن المقياس الفرعي الثاني للالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية يتوازي تماماً مع نظرية الرهان الجانبي للالتزام التي قدمها Becker, 1960 .

- (3) أن بقاء بعض الموظفين بالمنظمات بسبب إدراكهم لنقص بدائل العمل المتاحة يعكس شكل مستقل ومختلف تماماً عن الالتزام عن الالتزام الوجداني وعن نظرية الاستثمارات .

4) أن تطوير عبارات إضافية مشابهة لتلك التي تكون مقياس الالتزام البقائي الناتج من إدراك التضحية الشخصية العالية المرتبطة بترك العمل سوف تقوى وتتقى المقياس وتجعله أكثر فائدة في اختبار نظرية الرهان الجانبي .
كذلك فإن تطوير عبارات إضافية لمقياس الالتزام الناتج من نقص بدائل العمل المتاحة سوف يساهم أكثر في فهم الالتزام البقائي .

ويرى McGee, Ford, 1987 أن البحوث المستقبلية يمكن أن تستفيد من تطوير هذين الفرعين من مدخل الالتزام السلوكي ، وأن تطوير عبارات إضافية مشابهة لتلك التي تقيس بعد الالتزام النابع من التضحية الشخصية سوف يقوى ويبلور المقياس ويجعله أكثر فائدة لاختبار نظرية الرهان الجانبي .

كذلك لزيادة الفهم الخاص بالالتزام البقائي المبني على نقص بدائل العمل المتاحة يجب أن يوجه اهتمام أكبر لهذا البعد وذلك بتطوير عبارات إضافية للمقياس الخاص به .

وعلى الرغم من أن دراسة Meyer, Allen, 1984 التي سبق عرضها ذكرت أن الالتزام الوجداني والالتزام بالبقاء لم يكن بينهما ارتباط معنوي إلا أن دراسة McGee, Ford, 1987 أوجدت نتائج متعارضة تماماً فقد توصلت إلى أن الالتزام الوجداني والالتزام بالبقاء بفرعيه ، الالتزام بالبقاء لنقص البدائل والالتزام بالبقاء لتجنب التضحية الشخصية الكبيرة ارتباطا ارتباطات معنوية مختلفة ، فلقد ارتبط الالتزام بالبقاء لنقص بدائل العمل المتاحة ارتباطا سلبيا معنوي بالالتزام الوجداني ($r = 0.21$) بينما الالتزام البقائي لتجنب التضحية المرتفعة ارتبط ارتباطا إيجابيا معنوي مع الالتزام الوجداني ($r = 0.34$) .

ولتفسير الارتباط بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي يعتمد الباحثان على تفسير Mowday et al., 1982 في إطارهم النظري للالتزام التنظيمي حيث

أوضحوا أن عملية الالتزام يمكن أن ينظر إليها على أنها دائرة من التدعيم النفسى حيث ترتبط فيها الاتجاهات والسلوك ارتباط تبادلى .

كما أنهم افترضوا أن الأفراد الذين يرتبطوا بمنظمة معينة من خلال الرهان الجانبى أو التكاليف الغارقة فإنهم يرتبطوا بشكل معين من التدعيم النفسى الذى يحاولوا به ترشيد موقفهم أو التكيف النفسى مع موقفهم بأنهم اتخذوا القرار الصحيح بتبنى اتجاهات إيجابية مؤيدة للمنظمة ، وبالتالي إن الدرجة العالية من الالتزام السلوكى يمكن أن تنتج الالتزام الوجدانى من خلال عملية تخفيض التنافر المعرفى لدى الفرد .

وإذا كانت نتائج دراسة McGee, Ford لا تشرح طبيعة الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى فإن الدراسة لم تؤيد أبداً أن مقياس الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى ، يمكن أن يجتمعا معاً لقياسى أى منهما منفرداً ، لأنهما مفاهيم متباعدة وليس مفهوم واحد .

وإذا كانت الدراسات القادمة سوف تؤكد الطبيعة المتعددة للالتزام التنظيمى فإنه سيصبح هناك قدرة أكبر على توضيح العلاقة بين الالتزام ومقدماته ونتائجه .

نتائج الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى

وفى دراسة أخرى قام بها Meyer, Allen, Paumonen, Gellaty, Coffin, 1989 للتعرف على نتائج الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى فى ظل التعريفين السابقين للالتزام البقائى والالتزام الوجدانى .

حيث يعرف الالتزام البقائى بأنه ميل الفرد لأن يلتزم بخطوط متوافقة من التصرفات وهذا الميل ناتج من تكلفة الانحراف عن هذا الخط وأداء شئ غير ذلك" وإذا طبقا هذا على المنظمة فإن هذه الخطوط المتوافقة من التصرفات هى البقاء فى

المنظمة وهذا نابع من إدراك التكلفة التي تترتب حتماً على عدم الاستمرار في هذه التصرفات مثل ترك المنظمة ، P. 37

بكلمات أخرى فإن الفرد يلتزم بخطوط متوافقة من التصرفات المتوافقة مع بعضها تعمل على إبقاء الفرد في المنظمة لأنه يدرك التكلفة التي تترتب على تركه للمنظمة وتشمل التكلفة التي تترتب على ترك الفرد المنظمة :

- العوائد الجذابة التي يحصل عليها الفرد في المنظمة .
 - الأقدمية المتميزة أو المركز المتميز الذي حققه الفرد بالمنظمة .
 - فقد العلاقات الشخصية التي كونها الفرد في المنظمة .
 - المجهود المطلوب للبحث عن عمل جديد .
 - أى عناصر تكلفة أخرى تترتب على الانتقال إلى عمل جديد
- بينما الالتزام الوجداني فيعرف بأنه : "قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها" .

نتائج الدراسة :

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة (معامل ألفا) والارتباطات بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة ، ويلاحظ أنه بالرغم من أن

جدول رقم (19)

معاملات الثبات والارتباطات بين المتغيرات الرئيسية

م	المقاييس	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	العمر	-								
2	عدد السنوات بالمنظمة	++0.55	0.62	-						
3	عدد السنوات بالمركز	++0.51	0.62	-						
4	الالتزام الوجداني	0.04	0.04	0.14	0.74					
5	الالتزام القلبي	0.20	0.01	++0.31	0.01	0.69				
6	الرضا عن العمل	0.12	0.03	0.11	++0.54	0.30	0.87			
7	الأداء المجمع	0.12	0.06	0.04	0.15	+0.25	0.03	0.87		
8	الأداء الفعلي	0.06	0.15	0.13	+0.23	+0.25	0.07	++0.85	-	
9	بمكافئة الترقية	++0.46	0.15	0.18	0.23	++0.64	0.040	++0.62	++0.63	-

+p 0.05 ++p 0.01

معامل الثبات للالتزام الوجداني مقبول (0.74) وللالتزام البقائي (0.69) مقبول إلا أنهما منخفضين عن معاملات الثبات في الدراسات السابقة ، وربما يعكس ذلك تجانس كبير من مقاييس الالتزام في هذه الدراسة .

والاهتمام الرئيسي لهذه الدراسة هو فحص العلاقات بين الالتزام الوجداني والأداء والالتزام البقائي والأداء .

كانت الارتباطات بين الالتزام الوجداني وجميع مقاييس الأداء الثلاثة إيجابية وكانت معنوية بين الالتزام الوجداني والأداء وإمكانية الترقية . وعلى العكس تماماً كانت الارتباطات بين الالتزام البقائي والثلاثة مقاييس للأداء سلبية معنوية .

بينما مقياس الرضا لم يرتبط مع أى من مقاييس الأداء ارتباطات معنوية. كانت الارتباطات بين الالتزام الوجداني وجميع مقاييس الأداء الثلاثة إيجابية وكانت معنوية بين الالتزام الوجداني والأداء وإمكانية الترقية . وعلى العكس تماماً كانت الارتباطات بين الالتزام البقائي والثلاثة مقاييس للأداء سلبية معنوية .

بينما مقياس الرضا لم يرتبط مع أى من مقاييس الأداء ارتباطات معنوية. وبالتالي فإن الدراسة تشير إلى أن اتجاه العلاقة بين الالتزام والأداء تتوقف على شكل الالتزام أو هي ناتج عن طبيعة الالتزام إذا ما كان التزام وجداني أم التزام بقائي ، فالعلاقة بين الالتزام الوجداني والأداء إيجابية والعلاقة بين الالتزام البقائي والأداء سلبية .

الارتباطات بين الالتزام والأداء وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة وعدد السنوات في المركز تم التحكم فيها وكانت مطابقة لارتباطات Zero – Order Correlation's وبالتالي فإن الارتباط بين الالتزام والأداء لا يمكن أن نعزبها إلى العمر أو مدة الخدمة .

وعندما تم تقسيم الالتزام البقائي إلى بعده الالتزام البقائي النابع من التوضحية الشخصية والالتزام البقائي النابع من نقص البدائل فإن المقياس الفرعية ارتبطت معنوياً مع المقياس الكلي لكل من المقياسين الفرعيين ومع كل منهما مع الآخر حيث كانت معاملات الارتباط هي $(r = 0.04)$ ، $(r = 0.51)$ على الترتيب أنماط الارتباط مع الأداء الكلي واحتمال الترقية كانت متطابقة للارتباطات مع المقياس الكلي .

الارتباطات المتضمنة في المقياس الفرعي للالتزام البقائي المبني على نقص بدائل العمل المتاحة كان أكبر من ذلك المتضمن في التوضحية الشخصية الكبيرة . نتائج تحليل الارتباط كان متوافق بوجه عام مع افتراضات الدراسة .

التفاعلات بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي :

أجرى الباحثون اختبارين لاختبار التفاعلات الممكنة بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وتأثير تلك التفاعلات على الأداء ، وذلك بأن تم الحصول على متوسط الدرجات للأداء التجميعي والأداء الكلي وإمكانية الترقية للمجموعات الفرعية من مديري الوحدات وتم الحصول على أربعة مجموعات بتقسيم المديرين في المتوسطات على البعدين الرئيسيين .

حصلت الدراسة على الدرجات العالية للأداء التجميعي والأداء الكلي وإمكانات الترقية من المديرين ($N = 17$) المرتفعين في الالتزام الوجداني والمنخفضين في الالتزام البقائي 61.89 and 71,78, 94, 65 MS. وبمقارنة اختبار (TH) للمتوسطات أثبتت اختلافات معنوية ($P < 0.05$) في المقارنة بين معدلات الأداء الكلي واحتمال الترقية ولكن ليس بالنسبة للأداء التجميعي كذلك لم توجد الدراسة علاقة ارتباط بين المتوسطات بين الالتزام الوجداني المنخفض والالتزام البقائي المنخفض ($N = 11$, MS 60. 11, 59 and 45, 82) والالتزام

الوجداني المرتفع والبقائي المنخفض (MS=57.68, 61, 58 and N = 17 , 40.65 والالتزام الوجداني المنخفض والبقائي المرتفع (N= 61, 56 and 38 .72 MS=58.21 18,

وهذه النتائج تثبت أن الالتزام الوجداني والالتزام البقائي يتفاعلان في التأثير على الأداء الكلي واحتمال الترقية ، بالإضافة إلى أنهم يتفاعلان في تأثيرهم على أداء العمل .

استنتاجات الدراسة :

توصل الباحثون من نتائج الدراسة ومن ارتباط الالتزام الوجداني ارتباط إيجابي بأداء العمل وارتباط الالتزام السلبي بأداء العمل إلا أن قيمة الالتزام للمنظمة ترجع إلى طبيعة أو شكل الالتزام السائد ، فإذا كان شكل الالتزام السائد هو الالتزام الوجداني فإن المنظمة سوف تستفيد من هذا الالتزام في انخفاض دوران العمل وفي زيادة الأداء التنظيمي، بينما إذا كان شكل الالتزام السائد هو الالتزام البقائي فإن الفائدة التي تعود على المنظمة تتمثل في انخفاض دوران العمل والثمن المدفوع هنا هو انخفاض الأداء النسبي .

ومن المهم إذن للشركات أن تحاول زيادة الالتزام الوجداني للمساهمة في تحقيق الفعالية .

دراسة Meyer, Allen, Gellatly, 1990 :

وهذه الدراسة حاولت تقييم مقاييس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وتحليل العلاقة بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وتأثير الفترة الزمنية على العلاقة بينهم .

الفصل السادس :

التصورات النظرية ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

- نظرية Etzioni , 1961
- نظرية Kanter, 1968
- نظرية O'rielly, Chatman, 1986

نظرية Etzioni في أشكال الالتزام التنظيمي

مقدمة :

يبدو أن نظرية Etzioni التي قدمها عام 1961 أو تطورت في الفترة من 1961 - 1975 هي الإطار المرجعي لبعض كتابات المفكرين والباحثين في الالتزام التنظيمي منذ أن قدمت النظرية وحتى الآن ، سواء كان ذلك في النظريات التي تنظر إلى الالتزام باعتباره موقف سلوكي يحدد بمدى رغبة الفرد في ترك المنظمة والناجم من حركة الإسهام والمشجعات ، أو تلك النظريات التي تنظر إلى الالتزام باعتباره ثلاثي الأبعاد وله ثلاث أشكال رئيسية هي الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري .

لذلك كان لابد من عرض نظرية Etzioni باعتبارها إطار مرجعي لبعض نظريات ونماذج الالتزام ، ولأنها قدمت لنا مصوراً نظرياً لوجود ثلاث أشكال مختلفة للالتزام ، يمكن أن توجد في المنظمات المختلفة .

وتتبع نظرية Etzioni في الالتزام التنظيمي من اهتمامه بدراسة طبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات وطبيعة اندماجهم فيها والذي أطلق عليه Organizational involvement ، وتواجد الأفراد بالمنظمات قد يأخذ شكلاً إيجابياً أطلق عليه الالتزام Commitment وقد يأخذ شكلاً سلبياً يطلق عليه الانعزال Alienation .

وينظر Etzioni, 1961 إلى الالتزام باعتباره ناتج ينتج من استخدام القوة Power مع هؤلاء الذين تمارس عليهم القوة من أجل تحقيق الامتثال Compliance الذي هو ضرورة أساسية لتحقيق التطابق والتوافق Conformity مع الأهداف التنظيمية في جميع أنواع المنظمات.

أنماط الاندماج في المنظمات :

يعرف Etzioni, 1961 الاندماج Involvement بأنه الشحنة العاطفية في التوجهات التقديرية بين فرد معين لموضوع معين موصفة في مصطلحات الشدة والاتجاه .

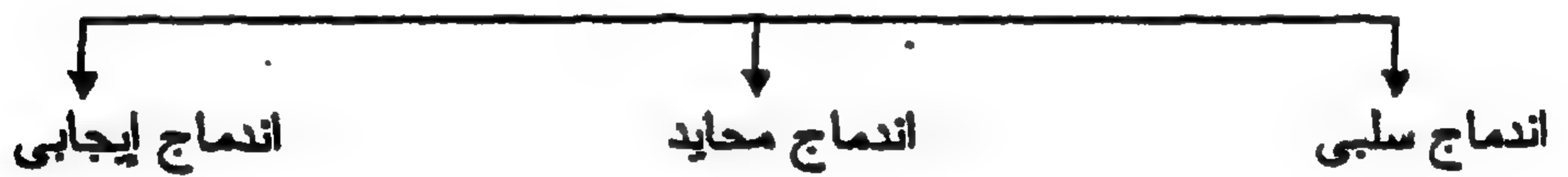
وتتراوح قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض واتجاه الاندماج من إيجابي إلى سلبي ، ويعبر عن الاندماج الإيجابي بالالتزام التنظيمي Organizational commitment ويعبر عن الاندماج السلبي بالانعزال التنظيمي Organizational Alienation وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي :

"هو قوة التوجه الإيجابي للأفراد نحو المنظمة"

وتعريف الانعزال التنظيمي :

"هو قوة التوجه السلبي للأفراد نحو المنظمة"

ومما سبق تتراوح شدة أو قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض واتجاه الاندماج من إيجابي إلى سلبي .



والاندماج التنظيمي السلبي يمثل الانعزال التنظيمي

الاندماج التنظيمي المحايد يمثل الاندماج المحايد

الاندماج التنظيمي الإيجابي يمثل الالتزام التنظيمي

ويعرض Etzioni, 1961 اندماج الأفراد في المنظمات في صورة متصل

ببدأ بالاندماج السلبي جداً للمنظمة ثم الاندماج السلبي ثم الاندماج المعتدل وهو

اندماج غير سلبي وغير إيجابي ثم الاندماج الإيجابي ثم الاندماج الإيجابي جداً .

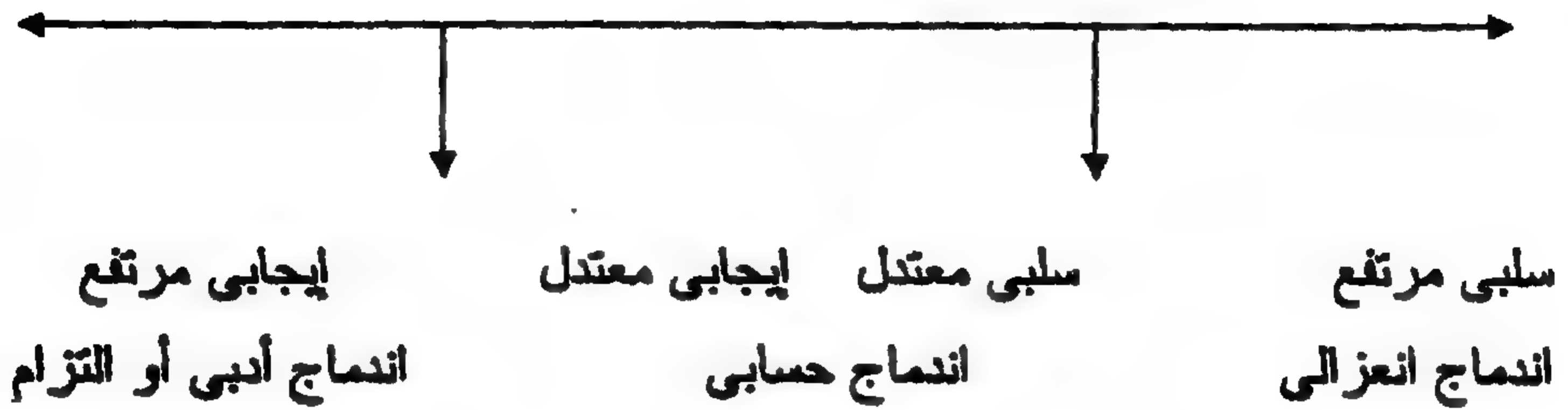
وتكون تسمية مناطق المفصل لتواجد الأفراد في المنظمات كالآتي :

الدرجة العالية من الانعزال هي اندماج انعزالي Alienative involvement

الدرجة المعتدلة من الاندماج هي اندماج حسابي Calculative involvement .

الدرجة العالية من الاندماج الإيجابي هي الاندماج الأدبي Moral involvement

ويمكن عرض هذا التقسيم في الشكل التالي :



الاندماج الأدبي Moral involvement :

ويوجد نوعين من الاندماج الأدبي هما الالتزام البحثي Pure Commitment والالتزام الاجتماعي Social Commitment وكل منهما يمثل بخط قوى من الالتزام ، ولكنهما يختلفان في البناء الهيكلي لكل منهما ، وفي الظروف البيئية التي يحتاجها كل نمط منهم ، حيث أن كل منهم يحتاج إلى مناخ أو ظروف غير المناخ والظروف التي يحتاجها النمط الآخر .

أولاً : الالتزام الأدبي البحثي Pure Moral Commitment

ويركز الالتزام البحثي على استندماج Internlization أو استيعاب المعايير والقيم التنظيمية والتوحد مع المنظمة ، ويوجد الالتزام الأدبي البحثي في العلاقات الرأسية مثل تلك العلاقة الالتزامية بين المدرس والطالب أو بين القائد وتابعيه والإبارشة والقساوسة .

ويكون الالتزام هنا من النوع الفردي وهو نتيجة للاستدماج الداخلي للقيم والمعايير التي يعتنقها الرئيس والمنظمة والافتتاح بها والاعتقاد بها مما يترتب عليه الالتزام بهذه المعايير في حد ذاتها ، وهذا ناتج من التوحد معها وتقمصها والدفاع عنها ما لو كانت هي قيم الفرد الخاصة .

الالتزام الاجتماعي Social Commitment :

ويركز على ضغط الجماعة الأولية على أعضاء الجماعة للالتزام بقيم الجماعة ومعاييرها .

ويوجد الالتزام الاجتماعي في الأنماط المختلفة للجماعات الابتدائية ويكون كل فرد غاية للأفراد الآخرين في علاقاتهم الاجتماعية . والالتزام الاجتماعي ينمو في العلاقات الأفقية مثل تلك التي توجد في الأنماط المختلفة للجماعات الابتدائية .

الاندماج الحسابي Calculative involvement :

وهو الاندماج المحايد أو الدرجة المعتدلة من الاندماج ويوجد الاندماج الحسابي في المنظمات النفعية كمنظمات الأعمال وهو ينتج من تكافؤ المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة مع الحوافز والمكافآت التي تقدمها المنظمة للفرد وكلما كانت المساهمات متعابلة مع المكافآت كان الاندماج محايد لا يتسم بالإيجابية أو السلبية ، وإذا تزايدت المكافآت التي تقدمها المنظمة للفرد عن مساهمات الفرد للمنظمة كلما كان الاندماج يميل نحو الإيجابية ، بينما إذا كانت مساهمات الفرد تزيد عن المكافآت التي يحصل عليها كلما كان ميل الاندماج نحو السلبية والقوة التي تستخدم لإنتاج هذا النمط من الاندماج هي القوة التعويضية أي قوة المكافآت والمشجعات مقابل مساهمات الفرد .

الاندماج السلبي : الانعزال Alienative involvement

الاندماج الانعزالي يشير إلى قوة التوجه السلبي نحو المنظمة والاندماج الانعزالي يوجد بين الأفراد في السجون تجاه منظماتهم وبين التجار وبعضهم في نظم الاحتكار الرأسمالية ، وبين الجنود والقادة في التدريبات الأساسية ، حيث يتجه كل هؤلاء للانعزال عن منظماتهم .

وكما يوجد أفراد منعزلين توجد جماعات منعزلة ، وهي تعتقد أن السلطة تعمل دائماً ضد مصالحهم وأهدافهم .

العوامل التي تؤثر على الاندماج التنظيمي:

يعرض Etzioni أن العوامل التي تؤثر على الاندماج في المنظمات هي:

1- نمط القوة المستخدم :

فرق الكاتب بين ثلاث أنماط للقوة يمكن أن تتواجد في المنظمات هي :

القوة القهرية :

وهي القوة التي تستخدم لتحقيق أزعان الأفراد وامثالهم في السجون مثلاً وفي التدريبات الأساسية للجنود .

القوة التعويضية :

وهي التي تعتمد على قوة المكافآت التي تقدمها المنظمة لأعضائها مقابل مساهماتهم في المنظمة وتستخدم في المنظمات النقية كالمنظمات الأعمال .

القوة المعيارية :

وهي التي تعتمد على التوحد واستدماج القيم بين الرؤساء والمؤوسين وهي تستخدم في المنظمات المعيارية كالجامعات والمدارس والمنظمات الدينية .

ويستجيب الأفراد للقوة المستخدمة بكثير أو قليل من الانعزال والاتجاهات نحو القوة المستخدمة قد تكون إيجابية (التزامية) أو سلبية انعزالية .

2- تماسك الجماعة :

يرى Etzioni أن هناك علاقة إيجابية بين تماسك الجماعات وبين الالتزام التنظيمي ، ويفرق بين الانتماء للجماعة group loyalty or identification وبين التوحد مع المنظمة Organizational identification حيث هناك فرق بين التحليل على مستوى الجماعة والتحليل على مستوى المنظمة ، لأن تماسك الجماعة على مستوى المنظمة يتضمن قضيتين هما تماسك الجماعة الأفقي وتماسك الجماعة الرأسى .

ويعرف المقصود بالتماسك بأنه العلاقات الإيجابية الواضحة بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة .

"وتعنى العلاقات المتماسكة أن للأعضاء استثمارات فى العلاقات العاطفية الإيجابية بين كل منهم والآخر" .

ولقد تم التعرض على ثلاث حالات مختلفة من العلاقة بين تماسك الجماعة وبين اتجاه التوحد فى المنظمة وهى :

- يتحقق التماسك من أجل زيادة الالتزام التنظيمي "مثل زيادة روح القتال فى الوحدات القتالية" .

- يتحقق التماسك من أجل زيادة الانعزال التنظيمي ، وعلى سبيل المثال عندما يتصل التماسك بالمحاولة لعرقلة الإنتاج .

- التماسك يمكن أن يزيد كل من الالتزام والانعزال فى نفس الوقت ، (وعلى سبيل المثال فى بعض الحالات يرتبط الالتزام الأكاديمي للطلاب فى تنمية أيديولوجية داخلية صلبة منادئة للأيديولوجية العامة ، وهذه الملاحظات الأمبيريقية السابقة تدل على أن التماسك العالى أو المنخفض للجماعة لا يحدد اتجاه الأفراد فى المنظمة سواء كان التزام أم انعزال ، بمعنى آخر أن الجماعة المتماسكة ذات درجة التماسك العالى يمكن أن تؤثر فى نفس

الوقت وبالتساوى على بناء كل من الالتزام التنظيمى أو الانعزال التنظيمى

ولكن التماسك الأعلى يزيد من قوة أو شدة الالتزام التنظيمى أو يزيد من قوة أو شدة الانعزال التنظيمى وكلما تناقص درجة تماسك الجماعة كلما تناقص الالتزام التنظيمى أو تناقص الانعزال التنظيمى .

أما بالنسبة لتماسك الجماعة الرأسى والذى عرف بأنه وجود خصائص وسمات التوافق بين المشرفين بالإدارة ، فلقد أثبتت الدراسات أن قوة العلاقة بين التماسك التنظيمى الرسمى فى المستويات التنظيمية العليا أكثر قوة من علاقة الارتباط بين الالتزام والتماسك التنظيمى الرسمى فى المستويات التنظيمية الأقل .

3- المناخ القيادى :

يرى Etzioni أن المناخ القيادى السائد يساهم أكثر فى التأثير على تواجد الأفراد بالمنظمات من تماسك الجماعات ، فقد أوجدت إحدى الدراسات Smith, 1973 وجود علاقة ارتباط بين المناخ القيادى وبين الالتزام التنظيمى .

4- عوامل الخلفية :

هناك عدد من عوامل الخلفية التى تؤثر على كل من التماسك واتجاه الالتزام التنظيمى وهى :

1- المكانة الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء المنظمة .

2- هيكل الشخصية للأفراد

3- بعض المعتقدات البيئية والسياسية

إنخلاصة :

العرض السابق لنظرية أيتزيونى Etzioni. A يقدم لنا إطار متكامل فهم أنماط السلوك الاندماجى فى الأنماط المختلفة للمنظمات . كما أنه يوضح أنماط الاندماج المختلفة فى المنظمة الواحدة .

وهنا يود الكاتب أن يورد بعض الملاحظات حول نظرية Etzioni

- أن نظرية أيتزيوني Etzioni تعتبر الإطار المرجعي الذي اشتقت منه مفاهيم الاندماج التنظيمي الالتزام الحسابي أو التعويض والذي يتسم بالتوجيه المنخفض نحو المنظمة والذي يوجد في المنظمات النفعية وهو الذي تم تطويره بعد ذلك في مدخل التبادلات في الالتزام التنظيمي والذي قدمه Hzelincale & Alutlo 1973, Stevens, J.M, 1978; Frzell & Rualuet 1981 .

- كما أن مفهوم A Etzioni في الالتزام الأدبي البحث هو نفس المفهوم الذي قدمه Becker 1960 والذي يشمل مفهوم Identification ومفهوم الالتزام الاتجاهي الذي طور خلال العديد من الدراسات Schellm, M. 1978 ; Steczo, R 1970 ; Porter & Smill 1971 .

- بالرغم من المهارة التي قدمها A Etzioni في وضع أنماط الالتزام في المنظمات إلا أن معالجة Etzioni للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي أتت غير كافية وينقصها التدعيم من خلال الدراسات الميدانية المؤيدة وربما يرجع ذلك إلى اهتمام Etzioni بتحليله لمتغير الامتثال التنظيمي والذي طغى على تحليله لمفهوم الالتزام .

- قدم Etzioni فصلاً رائعاً بين نمطين من الالتزام هما الالتزام الأدبي البحث وبين الالتزام الاجتماعي وبين العناصر البنائية لكل منهما . كما أتى تحليل Etzioni في علاقة تماسك الجماعة والانتماء للجماعة والتنظيم غير الرسمي وغيره من المفاهيم المشابهة في علاقتها بالالتزام التنظيمي .

نظرية كانتر 1962 في الالتزام

مقدمة :

إن مراجعة دراسات الالتزام الإداري وأشكال الالتزامات الأخرى يمثل أهمية كبيرة للبحث عن جذور النماذج ثلاثية الأبعاد في الالتزام التنظيمي لإضافة مزيد من التأصيل العلمي للنماذج ولتقييم مدى صدق النماذج ذات الأبعاد الثلاثة للالتزام في تطوير مفهوم الالتزام التنظيمي .

وقد جعلتنا هذه المراجعة نكتشف أن أول من قدم إطار نظري (مبنياً على دراسة تاريخية) اقترح فيه وجود ثلاث أنماط مختلفة للالتزام التنظيمي هو Kanter 1968 في دراسة لميكانزمات الالتزام في المنظمات المثالية أطلق عليهم في ذلك الحين مسميات .

- الالتزام البقائي Continuance commitment

- الالتزام بالتماسك Cohesion commitment

- الالتزام بالرقابة Control commitment

وأوضح أن هناك عمليتين تؤدي إلى تطوير الالتزام البقائي وهي التضحيات والاستثمارات والعمليات التي تؤدي إلى الالتزام الوجداني هي نكران الذات nenuciation وتقديم القرابين communion بينما يؤدي قمع الشهوات Mortification إلى زياد الالتزام بالرقابة .

وبالرغم من أن Kanter 1968 كان يركز في دراسته عن ميكانزمات إنتاج الالتزام التي استخدمت فلأ في المنظمات الأميركية في القرن التاسع عشر سواء كانت الميكانزمات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل إلا أن ما يستفاد منه هو توضيحه لوجود ثلاث أشكال للالتزام أو ثلاثة أبعاد للالتزام يمكن التعرف عليها بوضوح في المنظمات الاجتماعية .

نظرية Kanter, 1968 :

عرف Kanter الالتزام التنظيمي بأنه يقصد به :

"رغبة الأفراد الاجتماعيين في إعطاء الجهد والولاء للأنظمة الاجتماعية، وارتباط نظام الشخصية للفرد بالعلاقات الاجتماعية التي ينظر إليها باعتبارها تعبير عن ذات الفرد .

"Commitment refers to the willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachment of personality system to social relations which are seen as self – expressive P.499

وترجع أهمية مفهوم الالتزام في رأى Kanter إلى :

- أن الالتزام يؤدي إلى عدد من الوظائف الهامة للمنظمة .
- إن كثير من المشكلات الاجتماعية تنتج من نقص الالتزام .
- ومن يتأمل مفهوم الالتزام السابق يجد أنه يقترب من مفهوم التوحد مع المنظمة كما أنه يقترب من مفهوم حقن المنظمة بالقيم Institutionalization والذي مقدمه Parsons, 1962 .

والالتزام يتضمن ثلاث مشكلات مختلفة هي :

- مشكلة الضبط الاجتماعي Social control
 - مشكلة تماسك الجماعة Group cohesiveness
 - مشكلة الاستمرارية Continuation
- ويفترض Kanter 1968 أن الالتزام البقائي (الالتزام أعضاء المنظمة بالاستمرار في المنظمة) والمحافظة على العضوية يتضمن التوجهات المعرفية Cognitive orientation .

عندما يهتم الفرد بالمزايا والتكاليف قد يجد الفرد أن تكلفة تركه للنظام الاجتماعي ستكون أكبر من تكلفة البقاء في منظمته عندئذ يجد الفرد نفسه مضطراً (مجبوراً) على بقاء مشاركته (اعتبارات معرفية) .

الالتزام بالتماسك :

التزام الأعضاء بالتماسك هو حالة من العلاقات الاجتماعية ويطلق عليه (الالتزام بالتماسك) .

وهي الروابط الوجدانية التي تربط الأعضاء بالجماعة والإحساس بالامتثال الناتج من الاستمجا والتوحد مع كل أعضاء الجماعة .

الالتزام بالرقابة أو الضبط Control commitment :

ويطلق الالتزام بالرقابة على التزام الأعضاء للقيم السائدة التي تقرها المنظمة وطاعة الجماعة للسلطة .

وهو يتضمن مبدئياً توجهاتهم بالتقييم الإيجابي

وتقييم الطلبات التي يتطلبها النظام على أنها حقوق ومعايير وقيم وتبدوا كما لو كانت تعبر عن قيم الفرد الخاصة وإطاعة هذه الطلبات هو ضرورة معيارية Normative necessity .

ويقول Kanter أن الالتزام بالضبط المقيم يمثل في بعض أوجهه مفهوم السوبر أيجو Super - ego حيث يربط المكون المعرفي لنظام الشخصية بالقيم والمعايير السائدة في النظام الاجتماعي ، وهذا سوف يدخلنا في قضايا التحليل النفسي غير المطلوبة هنا .

ويرى أن الثلاثة أنواع من الالتزام المقترحة هنا يمكن أن تغطي الأوجه الرئيسية لارتباط الرد كنظام شخصية بالنظام الاجتماعي .

الالتزام المعرفي - البقائي Cognitive - Continuance commitment :

وهو الالتزام بالقواعد الاجتماعية أو بالمركز والأوضاع في الأنظمة الاجتماعية دون ارتباط وجداني وبدون تقدير للأدوار الاجتماعية .

ويرى أن هذا التعري متوازي مع ما أطلق عليه Kelman 1958 مصطلح Compliance بمعنى الامتثال في إطار مصطلحات التكالييف والعوائد بينما الالتزام بالتماسك أو الالتزام بجاذبية الجماعة وهو ما أطلق عليه Kelman مصطلح التوحد Identification .

الالتزام بالرقابة :

وهو الالتزام بالمعايير Norms والقيم Values والمعتقدات الروحية ، وهذا يتفق مع ما أطلق عليه Kelman مصطلح الاستدماج Internalization .

جدول رقم (20)

مقارنة بين مسميات الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في ثلاث نماذج

Meyer, Allen 1990	Kelman, 1958	Kanter, 1968
الالتزام البقيائي continuance commitment	الامتثال Compliance	الالتزام البقيائي Continuance C. commitment
الالتزام الوجداني Affective commitment	التوحد Identification	الالتزام بالتماسك
الالتزام المعياري Normative commitment	الاستدماج	الالتزام بالرقابة Control commitment

المصدر : جدول من إعداد المؤلف

ويرى المؤلف أن أبعاد الالتزام التنظيمي كان لها التصور الثلاثي لأبعاد عند كل من Meyer, Allen, 1990; Kelman, 1958; Kanter, 1968 هذا مع اختلاف

بسيط جداً في المفاهيم واختلاف كلي في المسميات ، كما يوضح الجدول أن إطلاق مسمى الالتزام البقائي يرجع إلى Kanter, 1968 وليس إلى Meyer, Allen, 1990 بالرغم من أن Meyer لا يشير إلى Kanter نهائياً في جميع كتاباتهم في النموذج الثلاثي الأبعاد في الالتزام التنظيمي .

ميكانيزمات إنتاج الالتزام البقائي :

الالتزام البقائي يتضمن أن تكون توجهات الفرد الإدراكية إيجابية وتعنى أن الفرد يدرك أن عملية مشاركته في المنظمة عملية مجزية (مربحة) بعد أن يقارن فيها بين العوائد التي يستلمها من المنظمة والتكلفة التي يتحملها نتيجة مشاركته في المنظمة .

والتوجهات الإدراكية هي تلك التي تنظر إلى الأهداف وذلك بأن تربط بين العوائد والتكاليف وهي تقيم بأنها إيجابية أو سلبية .

العلاقة بين العوائد والتكاليف :

وبالتالي فهذه العملية في تقدير إدراكي صافي (كامل) بعيداً عن الشحنة الانفعالية الباطنية وبعيداً عن الرضا أو بعيداً عن التقدير الأسمى والأخلاقي الذي يرتبط بتلك الأهداف .

يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد نظام يجعل المكافآت التي يقدمها مجزية بالمقارنة بالمساهمات التي يقدمها الأفراد للمنظمة ، وأن يدركها الفرد على أنها مجزية .

وبالتالي يجد الفرد الذي يلتزم التزام بقائي — إدراكي أنه من المربح له أن يبقى في المنظمة بمركزه أو وظيفته وذلك باستمراره في أداء عمله وبالتالي هو يلزم نفسه باستمرار المشاركة في المنظمة .

ويطلق Kanter مصطلح التضحية على التكلفة أو النفقة التي ترتبط بترك المنظمة ، ويرى أن التضحية (السلبية) والاستثمارات الإيجابية هما من مكونات الالتزام

البقائى المبني على إدراك التضحية حيث تتضمن التضحية عملية التضحية بشئ له قيمة (أو قيم) أو مبهج من أجل الانتماء للمنظمة .

والتضحية التى يقدمها الفرد من أجل الانضمام للمنظمة تجعل ترك المنظمة أكثر تكلفة ، بينما الاستثمارات هى العملية التى يحصل بها الفرد على ضمان فى المنظمة أكثر تكلفة ، بينما الاستثمارات هى العملية التى يحصل بها الفرد على ضمان فى المنظمة ، التزام المنظمة بالمزايا المالية والمستقبلية حيث يجب عليه أن يبقى فى المنظمة إذا ما هو حصل عليها .

وتمارس المنظمات عملها فى تشجيع الالتزام البقائى الإدراكى باستخدام استراتيجيات تنظيمية تركز على التضحية والاستثمارات ، والذى يفرق بين المنظمات المثالية الناجحة والفاشلة هو النجاح والفشل فى تحقيق هذه الميكانيزمات . تتطلب عمليات التضحية من الأعضاء أن يقدموا شئ كثن لعضوية المنظمة ، وبمجرد قبول الأعضاء للتضحية فإن دوافعهم لبقاء عضويتهم بالمنظمة مستنداد ، والتضحية ستصبح أكثر قيمة وأكثر معنى .

وتمارس التضحية عملها على أساس المبادئ المشتقة من نظريات التوافق المعرفى أو التوافق الإدراكى الذى تقول ، أن الأكثر فى تكليفه للأفراد فيما يؤدونه للمنظمة هو الأكثر قيمة (كما سوف ينظر إليه) ويبرر مصاريفه المادية بأنه متوافق داخلياً
P. 505

ولا تعنى التضحية هنا كيفية تحفيز المديرين على اختبار الموظفين الذين يرغبون فى مثل هذا ، إنما التضحية هنا تعنى أن النظام يعمل على إثارة التضحية التى ستبقى أطول فترة ممكنة لأن التضحية سوف تؤدي إلى استمرار البقاء فى المنظمة .

ميكانيزمات الالتزام بالرقابة Control commitment mechanisms :

الالتزام بالضبط الاجتماعى (الرقابة الاجتماعية) أو الالتزام بالمعايير commitment to norms يتضمن ضمان توجهات تقديرية إيجابية تعيد توصيف

البيئة الرمزية للدرجة التي تكون فيها طلبات الأنظمة تعتبر حقوق وصحيحة ، فسي مصطلح التوحد النفسي self – identity وطاعة السلطة تعتبر ضرورة أخلاقية أو أدبية .

الشخص الذي يرتبط نظام شخصيته بمعايير وقيم نظام اجتماعي سوف يجد نفسه ينفذ أوامر وتعليمات النظام الأمر الأعلى ، وهو النظام الذي يأمر ويعطى القيمة لحياته .

وهذا النوع من الالتزام يتطلب أن يرى الفرد نفسه وضيق أو قليل القيمة وسين الحظ وغير سعيد بدون الجماعة التي يلتزم بها ، حتى أنه يعيد صياغة نفسه أو هويته identity بالاستجابة للأوضاع المثالية التي يضعها النظام وتعتبر مثالية للنظام .

وهو في نفس الوقت يجب أن يشعر ويدرك بنفسه القوة الكبيرة التي يمثلها للمنظمة للدرجة التي يجد فيها معنى حياته لكي ينفذ وينجز طلبات تلك القوة .

لذلك فإن قمع الشهوات Mortification (عملية سلبية) والأزعان والامتثال (عملية إيجابية) هي من مكونات الالتزامات بالرقابة – التقديرية .

التشتت أو قمع الشهوات يتضمن هدف فرعي لحالة خاصة من الرقابة الاجتماعية ولا تنطبق على كل حالات المنظمات الاجتماعية .

ميكانيزمات الالتزام بجاذبية الجماعة :

Cohesion commitment Mechanisms:

الالتزام بجاذبية الجماعة أو تماسك الجماعة "Cohesion" يتضمن ارتباط رصيد الأفراد من العواطف والوجدانيات للجماعة ، والشعور بالرضا العاطفي الذي ينبع من المشاركة في الجماعة ومن التوحد مع كل أفراد الجماعة المتماسكة .

ويقول :

Cohesion commitment involves the attaching of an individual's fund of affectivity and emotion to the group: emotional

gratification stems from participation in and from identification with the all member of a close – knit group.

الالتزام بالتماسك – الوجداني Cathectic – Cohesion :

هو الالتزام لكيان من العلاقات الاجتماعية ، الفرد cathects كل فرد من الجماعة وولائه وإخلاصه يكون للجماعة ككل. ، وهنا إذا العضو من مثل هذه الارتباطات فإن الروابط التي تربط الجماعة يجب أن تكون من القوة لدرجة أن تقاوم أى تهديد على وجود وكيان الجماعة وتحافظ على الأخوية بين الأفراد وحتى في مواجهة الظروف والأوضاع المعاكسة .

وهذا النوع من الالتزام يحتاج أولاً أن الأعضاء ينفحوا أو يعتزلوا أى ارتباطات يمكن أن تتنافس مع انتمائهم العاطفي emotional involvement مع جماعتهم الأولية .

الثاني أنه يتطلب أن الأعضاء يدخلوا في اتصالات هامة مع الجماعة ككل متكامل لدرجة أنهم يدركوا حقيقة أنه لا وحدانية مع الجماعة .

وهناك عمليتين تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف هي التنازل أو التخلي عن الارتباطات الأخرى والاشتراك (مع الجماعة ككل متكامل) .

واستخدام الميكانزمات التي تدعم وتؤيد التنازل والاشتراك هي التي تفرق بين الدرجات المختلفة من الالتزامات :

التنازل renunciation :

أ لتنازل يتضمن التنازل عن أى علاقات من المحتمل أنها تؤدي إلى تفتيت تماسك الجماعة ، ويترتب عليها زيادة علاقات الأفراد بالجماعة .

ولطلب التنازل فإن المنظمة لا تشجع العلاقات مع جماعات أخرى معينة ومع الجماعات المتصارعة أو المتعارضة ، من أجل الترويج بالحد الأقصى من التماسك الداخلي للجماعة .

الأدوار السلوكية تحدد العلاقات بين أعضاء الجماعة التي يمكن أو لا يمكن أن تكون بدون ولايات والتي يمكن أن تتعارض مع التزامات الأعضاء للجماعات التي يجب أن تكون .

العضوية communion :

عملية العضوية (تقديم القرابين) يمكن أن تعرف بأن الفرد يصبح جزء من كل متكامل / امتزاج النفس بالجماعة والتّحى عن الانفرادية من أجل التّوحد مع كل أعضاء الجماعة ككل العضوية يعبر عنها بكلمات مثل (نحن نشعر) نحن (نرى) أن وظيفة عملية تكوين العضوية تؤدي إلى تماسك الجماعة .

واستمرار التأكيد على اكتساب العضوية كميكانيزم وهو في مشاركة الجماعة مع الأعضاء في تجانس وتساوي الأجزاء في الكل أكثر من كونها تتكون من أفراد مختلفين ، الحاجة إلى العضوية المتساوية والزمالة ، والاعتماد على الجماعة ، يمكن تدعيمه بأنواع مختلفة من الترتيبات التنظيمية هذه الترتيبات تتضمن التجانس في الأديان ، والطبقة والخلفية .

تقييم نموذج Kanter 1968 :

نموذج كانتر Kanter كان أول نموذج يقترح لنا بتفضل واسع الأبعاد الثلاثة للالتزام البقائي والتماسك والرقابة وقدم ميكانيزمات إنتاج كل بعد من الأبعاد والثلاثة تقابل النماذج الحديثة مثل M & A .

الالتزام البقائي متحفظ بنفس الاسم

الالتزام بالرقابة الالتزام المعياري

الالتزام بالتماسك الالتزام الوجداني

وإذا كان أيتزيوني قبل ذلك قدم لنا اقتراحات عن أن الالتزام يأخذ ثلاث أشكال هي :

الانتماء	الأدبي
الانتماء أو الانتماء	الحسابي
الانتماء أو الانتماء	السلبى

لأن نموذج Etzion كما سبق الذكر أهتم بالأنماط المختلفة للانتماء فى المنظمات المختلفة ، وطبقاً لأيزيوني بأن هذه الأشكال الثلاثة توجد فى ثلاث منظمات مختلفة وليس داخل منظمة واحدة ، وبالتالي هى أشكال وليست أبعاد . ولكن Kanter قد لنا أبعاداً للالتزام يمكن أن تتواجد أو هى فى الحقيقة تتواجد فى منظمة واحدة ، ولكن نظرية Kanter طبقاً لافتراضاته توارت ولم تساهم فى تطوير نموذج ثلاثى للآتى :

1- افتراض Kanter أن دراسته تختص بالمنظمات المثالية وليس المنظمات الأعمال أو المنظمات المتخصصة .

2- أن دراسة Kanter هى دراسة تاريخية تشمل دراسة أنماط الالتزام فى المنظمات المثالية فى الولايات المتحدة فى القرن التاسع عشر بالكامل ، وبالتالي هى دراسة وصف تاريخي وليست دراسة تاريخية .

3- أن نتائج دراسة Kanter طبقاً لكونها تاريخية استقرائية لا يمكن إعادة تقييم نتائجها مرة أخرى فى ظروف مماثلة .

وبالتالى فإن نظرية Kanter لم يتم اختبارها ميدانياً فى منظمات الأعمال أو فى المنظمات المثالية الأخرى .

أن دراسة كانتر لا تعتمد على المنهج التحليلي وبالتالي تخضع للدقة المنهجية إنما هى دراسة استنباطية تعتمد على أحكام واقع استقراء تاريخ السلطة لديناميات المنظمات المثالية الناجحة والمنظمات غير الناجحة خلال القرن التاسع عشر . أن يقسم Kanter للمنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة كان تقسيم لا يعتمد على مفهوم علمي خاضع للبحث التجريبي .

التصور النظري لأوريالى وشاتمان O'reilly, Chatman :

حاول كل من O'reilly, Chatman :

تطوير نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى اعتماداً على البحوث الأولى فى الارتباط التنظيمى التى قدمها Kagan, 1958, Kelman, 1958 وعلى البحوث التى قدمت فى السبعينات والستينات فى الالتزام السلوكى Staw, 1977 والالتزام الاتجاهى الذى قدمه Porter et al., 1974; Mowday et al., 1977 وكذلك مفهوم التوحد الذى قدمه Brown, 1969; Hall, Schnider, 1972; Lee 1971

وقد تبنى الباحثان وجهة نظر Kelman, 1958 التى ترى أن الأفراد يقبلون التأثير من الأخرى بثلاث طرق مختلفة وهى :

- الامتثال Compliance أو التبادل Exchange
 - التوحد Identification أو الانتماء Affiliation
 - الاستدماج Internalization أو توافق القيم Value congruence
- ويحدث الامتثال عندما يتبنى الفرد الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة ليس بسبب المشاركة فى المعتقدات والأفكار ولكن ببساطة بسبب الحصول على عوائد معينة ، وفى هذه الحالة فإن اتجاهات الفرد الشخصية والاتجاهات العامة التى يتم تبنيها تختلف .

ويحدث التوحد كما عرضه Kelman عندما يتقبل الفرد التأثير من الآخرين لإنشاء علاقة تشعر الفرد بالرضا وتحافظ على علاقة الرضا .

وهذا يعنى أن الفرد يشعر بالفخر لكونه جزء من الجماعة ويحترم ويقدّر قيمها وإنجاز هذه الأهداف والقيم بدون تبنيها لكن كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة .

بينما يحدث الاستدماج Internalization عندما يقبل الفرد التأثير من الاتجاهات السائدة والسلوكيات السائدة تتوافق وتتلائم مع قيم الفرد الخاصة ، وهذا يعنى أن قيم الفرد والمنظمة هي نفسها .

وبعد مراجعة لمفاهيم الالتزام التي قدمها Mowday et al., 1982 ومفهوم التوحد مع المنظمة Brown, 1969; Sheldon, 1971; Lee, 1971 ومفهوم الالتزام السلوكي Staw, 1977 .

كتب Oreilly, Chatman, 1986 أن أسس ارتباط الفرد سيكولوجيا بمنظمة معينة يمكن التنبؤ بها من خلال ثلاث أسس مستقلة هي :

1- الامتثال Compliance :

ويتحقق الامتثال أو الاندماج النفعي Instrumental involvement من أجل العوائد الخارجية ، ويقصد بالامتثال إطاعة أنظمة العمل وتعليماته .

2- التوحد Identification :

والتوحد أو الاندماج Involvement المبني على الرغبة في الانتماء affiliation

3- الاستدماج Internalization :

أو الاندماج Involvement المبني على التوافق في القيم بين قيم الفرد وقيم المنظمة .

وهذه الأسس المختلفة لارتباط الأفراد بالمنظمات تمثل ثلاث أبعاد منفصلة للالتزام

ويحدث الامتثال عندما يتم تبني الاتجاهات والسلوكيات ليس بسبب المشاركة في القيم والمعتقدات ولكن من أجل الحصول على عوائد المنظمة ومكافئاتها وبالتالي يمكن أن نتوقع وجود اختلافات بين أهداف وقيم الفرد وبين أهداف وقيم المنظمة .

ويحدث التوحد عندما يسعى الفرد للحصول على علاقة الرضا بينه وبين المنظمة بقبول التأثيرات التي تأتي إليه من المنظمة ولأن الفرد يشعر بالفخر والاعتزاز لانتسابه للجماعة أو المنظمة التي ينتمي إليها وأن يعمل على احترام قيم وأهداف المنظمة وأن يساهم في تحقيقها ولكن دون تبني لقيم وأهداف المنظمة .
بينما يحدث الاستدماج عندما يتقبل الأفراد التأثيرات من المنظمة بسبب التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة ، بين قيم وأهداف الفرد الخاصة وبين قيم وأهداف المنظمة .

أجرى الباحثان دراسة لاختبار نموذجهم في أسس الالتزام التنظيمي وكان غرض الدراسة هو :

- محاولة قياس أبعاد الالتزام التنظيمي المؤسس على الامتثال وتوحد والاستدماج . افترض البحث
وقد افترض البحث أن هذه الأبعاد الثلاثة أبعاد مستقلة بناء على كتابات Gould, 1958; Etzioni, 1961; Kelman, 1979 ولتحقيق غرض الدراسة تم اتباع خطوتين هما :

- محاولة تطوير مقياس لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة المبني على الامتثال والتوحد والاستدماج .

- افترض أن مجموعتين من المتغيرات التابعة هي سلوكيات الدور المتوقعة من العاملين مثل دقة المواعيد والتصرفات الأكبر من الدور Pro social Behavior والتي لا يمكن تحديدها مباشرة من خلال وصف العمل ولكنها مفيدة للمنظمة والتي ليس لها فائدة مباشرة للعامل .

وتفترض الدراسة أن السلوك المبني على التوحد والاستدماج سوف يرتبط بالسلوك ذو التوجه الجماعي Pro Social behavior هذا في حين أن الالتزام المبني على الامتثال لن يرتبط بالسلوك ذو التوجه الجماعي ولكن يمكن التنبؤ بسلوكيات الدور role behavior بكل أشكال الالتزام .

أطلق بعض الباحثين في علم النفس التنظيمي على هذا المصطلح في الدراسات العربية مسمى السلوك المؤسسي مثل هذا المفهوم موافق تماماً ومتماثل مع مفهوم المواطنة التنظيمية Citizenship behavior .

- سوف يكون دوران العمل أقل بين الموظفين الذين لديهم التزام مبني على التوحد والاستدماج .

إعداد مقياس الالتزام التنظيمي :

استخدم الباحثان واحد وعشرون عبارة لقياس الامتثال والتوحد والاستدماج تم اشتقاقها من الدراسات السابقة مثل :

Buchanan, 1974; Hall, Schneide, 1972; Mowday et al., 1972.

وقد طور الباحثون سبعة عبارات لقياس الامتثال مبنية على صياغة Kelman, 1958 للسلوك الامتثالي المبني على الحصول على العوائد مثل :

- إذا لم أحصل على مكافأة على عملي فلا داعي لبذل مجهود إضافي من أجل صالح المنظمة .

- فى عملى هنا (فى المنظمة) أجد نفسى أحياناً أتصرف بطريقة لا تتناسب تماماً مع قيمى الحقيقية .

- كما تم تطوير سبعة عبارات أخرى لتعكس التوحد مع المنظمة مثل :
- أنا أتحدث عن جامعتى مع أصدقائى باعتبارها منظمة عظيمة للعمل بها .
 - هذه المنظمة لها تقاليد عريقة تعمل على إنجازها وكذلك سبعة عبارات أخرى لقياس الاستدماج .
 - أجد أن قيمى وقيم هذه المنظمة متشابهة تماماً .
 - منذ أن التحقت بهذه المنظمة ، فإن قيمى الشخصية وقيم أعضاء هذه المنظمة أصبحت متماثلة تماماً
 - والعبارات وضعت فى قائمة الاستقصاء بشكل عشوائى .

نتائج البحث :

يوضح جدول رقم (21) نتائج البحث فيما يتعلق بالتحليل العاملى لأبعاد الالتزام التنظيمى ، حيث أن التماثل بين مكونات العامل تقترح أن هناك على الأقل ثلاثة أبعاد أساسية للالتزام السيكولوجى للمنظمة ، مما دعم الافتراض الرئيسى للبحث وهو أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى (الالتزام التنظيمى المبنى على التوحد والالتزام المبنى على الامتثال والالتزام المبنى على الاستدماج) ثلاثة أبعاد مستقلة :

جدول رقم (21)

عبارات مقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام والتحليل العاملى لأبعاد الالتزام

العبارات	1 استمجا	2 توحد	3 امتثال
إذا كانت قيم هذه المنظمة مختلفة ، لم تكن ارتبطت بهذه المنظمة منذ تسمى لهذه المنظمة تشابهت قيمى الخاصة مع قيم هذه المنظمة المسبب الذى من أجله فضل هذه المنظمة هو ما تمثله لى قيمها ومعاييرها لارتباطى مع هذه المنظمة مبنى على التشابه فى قيمى ومعاييرى الخاصة والقيم التى تمثلها المنظمة ما تؤمن به هذه المنظمة يمثل أهمية لى لى فخور بالخيار الآخرين لى جزء من هذه المنظمة لى أعمل الجامعة لى أصدقائى باعتبارها منظمة عظيمة للعمل فيها لادى شعور بالإحساس بملكية هذه المنظمة أكثر من إحساسى بلى أعمل فيها إذا لم أحصل على مقابل مالى بطريقة أو بأخرى فبلى لا أجد سبباً لبذل ما لبذله من جود إضافى من أجل صالح المنظمة . لى ما لبذل من جهد أجل المنظمة يرتبط بما أحصل عليه من عوائد نظرتى الشخصية عن الجامعة تختلف عن نظرتى التى أعبر عنها علانية . من أجل أن تحصل على العوائد المتلحة هنا من الضرورى أن تعبر عن الاتجاه الصحيح تجاه المنظمة .	0.65 0.43 0.58 0.73 0.53	0.57 0.89 0.47	0.47 0.32 0.33
نسبة التباين الموضح	0.78	0.12	0.10

وهذه النتائج تتفق مع الاختلاف الذى أوضحه Etziono 1961 وآخرين Kanter, 1976, kirdon, 1976 والذى أوضحوا فيه وجود اختلاف بين الالتزام الحسابى والالتزام الوجدانى .

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين الالتزام المبنى على الاستمجا والالتزام المبنى على التوحد والسلوك هو التوجه الجماعى ، بينما الالتزام المبنى على الالتزام المبنى على الامتثال لا يرتبط ارتباط معنى بالسلوك ذو التوجه الجماعى أو بدوران العمل الفعلى .

ويرى Oerilly :

أن الفشل في الدراسات السابقة في تطوير إجراءات واضحة لأسس الالتزام يمكن أن يكون قد ساهم في نقص النتائج الأميريكية القوية تشرح مكونات الالتزام ذو التوجه الجماعي .

ويرى أن الالتزام الفرد للمنظمة يمكن أ، ينتج من توافق القيم للاستثمارات المالية ، أنظمة الرقابة ، نقص بدائل العمل المتاحة للانتقال من المنظمة .
تقييم صدق نموذج أبعاد الامتثال والتوحد والاستدماج في الالتزام التنظيمي

في دراسة أجراها كل من Sutton, Harrison, 1993

كان غرض الدراسة هو فحص صدق وثبات قائمة الاستقصاء التي طورها كل من O Reilly, Chatman, 1986 والتي تم فيها صياغة الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم يتكون من ثلاث أبعاد منفصلة تقيس
أ- التوحد مع المنظمة
ب- استدماج القيم والأهداف التنظيمية .
ج - الامتثال للتعليمات واللوائح .

الإطار النظري للدراسة .

يرى الباحثان أ، تعريفات الالتزام تقع في أحد معسكرين وعلى رأس المعسكر الأول Mowday, Steer, 1979 عرف الالتزام بأنه توحد الفرد مع المنظمة واندماجه فيها .

وعندما الالتزام يعرف على هذه الصيغة فإن الالتزام يمثل شيئاً أعلى من الإخلاص الإيجابي للمنظمة ، أنه يتضمن العلاقات الإيجابية الفعالة مع المنظمة

ورغبة الأفراد في أن يعطوا شيئاً من أنفسهم للمساهمة في تحقيق صالح المنظمة
P. 226

المعسكر الثاني حيث يتضمن باحثين أمثال Wiener, 1982; Penley, Gould, 1988 الذين نظروا إلى الالتزام نظرة أوسع . البعض نظروا إلى الالتزام من تصور الارتباط التنظيمي ، لذلك اقترحوا أن الموظفين يمكن أن يلتزموا للمنظمة بسبب عوامل أكثر من القيم والأهداف والتوحد وبعض أعضاء المنظمات يمكن أن يلتزموا للبقاء في المنظمة لأن التكلفة المرتبطة بتركها مرتفعة تماماً (فقد المزايا المغرية ، التنازل عن العلاقات الإنسانية الجيدة) .

حاول كل من Orielly, Chatman, 1986 تطوير فهمهم للالتزام التنظيمي تأسيساً على البحوث الأولية في الارتباط السيكلوجي التي قدمها كل من (Kelman, 1958; Kagan, 1958) وبناء على العديد من الدراسات حاولوا التعرف على مفاهيم تمثل أبعاد للالتزام التنظيمي لذلك أوضحوا أن هناك ثلاث أبعاد للالتزام هي (الاستدماج – التوحد – الامتثال) وهي تمثل أسس الالتزام التنظيمي .

ولاختبار هذا المدخل في الالتزام طور الباحثون 12 عبارة تمثل ثلاثة أبعاد للالتزام أطلقوا عليهم (التوحد – الاستدماج – الامتثال) .
تصميم الدراسة :

يرى Sutton, Harrison, 1993 أنه بدون اختبار صدق وثبات النموذج في دراسات أخرى ، فإن ثبات وصدق هذه النموذج سابق الذكر يصبح غير مؤكد لذلك فإن غرض هذه الدراسة هو فحص الصدق العاملي لمقاييس O'nielly, Chatman الدراسة أجريت في شركة لإنتاج وتعبئة اللحون في جنون الولايات المتحدة وأجرى البحث على 250 موظف بالشركة .

استُخدمت الدراسة مقياس O'reilly, Chatman السابقة الذكر واستُخدمت الدراسة التحليل العاملي لتحديد إذا ما كان الثلاثة أبعاد السابقة موجود في المقياس السابقة .

نتائج الدراسة :

يوضح جدول (22) المتوسطات والانحراف المعياري والارتباطات ومعاملات الثبات للمقياس

جدول (22)

إحصاءات وصفية

المتغيرات	المتوسط	S.D	معامل الثبات	الاستدماج	التوحد	الامتثال
الاستدماج	3.5	0.84	0.86			
التوحد	3.7	1.01		++0.81		
الامتثال	3.5	0.77	0.60	++0.29	++0.43	

+P<.05. ++ P<.01

المصدر : Sutton, Harrison, 1993, P.221

ويلاحظ هنا انخفاض ثبات مقياس الامتثال (0.60) والذي يلقى شكل حول مدى تجانس عبارات مقياس الامتثال .

تحليل بيانات الدراسة يشير إلى وجود عاملين فقط للالتزام التنظيمي كما أن تحليل العاملين الذي أجرى يوضح أن العاملين الذين يظهران بوضوح من التحليل هما (التوحد والاستدماج عامل) والامتثال عامل آخر ، وكما يشير بيانات الدراسة إلى أن ثلاثة من الأربعة عبارات التي تقيس الامتثال محملة على الامتثال بينما العبارة المتبقية في مقياس الامتثال تشير إلى العامل الأول .

وعندما تم إعادة حساب معامل الثبات لكل من البعدين اللذان أظهرهما تحليل الدراسة كان معامل ألفا للعامل الأول 0.91 وللعامل الثاني (الامتثال) كان 0.56 وهنا يتضح عدم قبول ثبات العامل الثاني .

جدول رقم (23)

التحليل العاملي لمكونات الالتزام

م	عبارة استقصاء O'rielly, Chatman	تحليل الثلاثة عوامل	تحليل العاملين
1	إذا كانت قيم هذه المنظمة مختلفة ، لم تكن ترتبط بهذه المنظمة	0.55	0.5
2	منذ التحاقى بالعمل فى هذه المنظمة ، تشابهت قيمى الخاصة مع قيم هذه المنظمة .	0.74	0.7
3	السبب الذى من أجله أفضل هذه المنظمة هو ما تمثله لى قيمها ومعاييرها	0.66	0.8
4	ارتباطى مع هذه المنظمة مبنى على التشابه فى قيمى ومعاييرى الخاصة والقيم للنس تمثها المنظمة	0.99	0.99
5	ما تؤمن به هذه المنظمة يمثل أهمية لى	0.45	0.69
7	أحمل منظمتى لى أصدقائى باعتبارها منظمة عظيمة للعمل بها	0.69-	0.71
8	أشعر بالإحساس بملكية هذه المنظمة ، أكثر من إحساسى بأتى أعمل فيها	0.54	0.77
9	إذا لم أحصل على مقابل عمل مالى بطريقة أو بأخرى فأتى لا أجد سبباً لأن أبذل جهد إضافى من أجل صالح المنظمة	0.48-	0.51
10	إن ما فىلله من جهد من أجل المنظمة يرتبط بما أحصل عليه من عوائد	0.98	0.40
11	نظرتى الخاصة للشركة مختلفة عن نظرتى التى أعبر بها علانية	0.63-	0.40
12	من أجل أن تحصل على العوائد المتاحة هنا من الضرورى أن تقول الحقيقة	0.59-	0.41
المتباين		46.71	9.31
		4.70	46.5
		9.3	

ويوضح جدول رقم (23) نتائج التحليل العاملي لعبارات مقياس Orielly, Ehatman الذي يقترح أنه يتكون من ثلاث أبعاد مختلفة .

الخلاصة :

نتائج الدراسة قدمت قدر قليل من التأييد لمحتويات ومتضمنات O'rielly Chatman 1986 التي ترى أن الالتزام يتكون من ثلاث أبعاد منفصلة .
النتائج من التحليل العاملي وتقديرات الثبات تقترح أن مقياس O'rielly Chatman 1986 يقيس على أحسن الافتراضات بعدين هما (بعد يمثل كل من التوحد والاستدماج) والبعد الآخر هو الامتثال وهذا يعنى أن بعد التوحد وبعد الاستدماج لا يمثلان بعدين منفصلين في هذه الدراسة .

ومن ناحية أخرى فإن بعد الامتثال يمثل بعد ضعيف في تحميله على العامل ففي هذه الدراسة لم يتجاوز تحميل العبارات في هذا البعد عن 0.51 ، وكذلك فإن تقدير الثبات لهذا البعد كان 0.54 ، وهذا تقدير ضعيف للثبات ، كذلك كان تقدير الثبات لهذا البعد ضعيف في الدراسة الأصلية .
وبالتالى فإن هذه الدراسة تلقى الكثير من الشكوك حول صدق نموذج الأبعاد الثلاثة الذى قدمه O'rielly, Chatman .

ومن العرض السابق يتضح لنا أن مفهوم التوحد مع المنظمة Organizational identification هو أحد مكونات الالتزام التنظيمى الذى قدمه (Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982) حيث عرف فيه الالتزام التنظيمى بأنه :

قوة توحد الفرد مع الأهداف التنظيمية وقيم أعضاء المنظمة والاتجاه للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة". ويحدد بثلاث عوامل هي :

- (1) قبول الأهداف والقيم التنظيمية .
- (2) الرغبة في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .
- (3) العمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الفصل السابع :

النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى

النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى

تقديم

بعد أن قدم Meyer, Allen, 1984 تصورهم للالتزام التنظيمى على أنه يتكون من بعدين رئيسيين هما الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى ، وتم وضع مقياسين مختلفين لقياس كل من الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى، وأثبتت دراسته وجود اختلا وتباعد بين المفهومين وبين المقياسين ، كما أكدت دراسة أخرى وجود تباعد واختلاف بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

وفى أول التسعينيات أضاف كل من Allen, Meyer, 1990 إلى نموذجهم ثنائى الأبعاد البعد الثالث للالتزام وذلك تأسيساً على كتابات Wiener, 1982 التى أعاد فيها صياغة مفهوم الالتزام وأضاف إليه بعداً خاص بتأثير الضغوط المعيارية على إنشاء نوع متميز من الالتزام هو الالتزام المعيارى ⁽¹⁾ .

وبالتالى أصبح النموذج الذى قدمه Meyer, Allen, 1990 يتكون من ثلاثة مكونات Three Components تمثل نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى . ولكن كتابات Wiener فى الالتزام المعيارى لم تقدم لنا مقياس لقياس الالتزام المعيارى لذلك قام الباحثان بتطوير مقياس آخر لقياس الالتزام المعيارى يتكون من ثمانى عبارات على نفس السياق الذى تم به قياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

أجرى الباحثان بالاشتراك مع آخرون عدد من الدراسات لاختبار صدق المقاييس التى تم تطويرها ، كما أجرى باحثون آخرون دراسات على صدق

(1) أنظر ص 129 - ص 143 .

المقاييس والتي بناء عليها تم تعديل مقاييس الأبعاد الثلاثة من 24 عبارة إلى عدد 18 عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة بحيث يتم قياس كل بعد بسنة عبارات بدلاً من ثمانية ونشر المقياس عام 1993 .

وشكلت أربعة دراسات منشورة الإطار المرجعي لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي هي : Allen, Meyer, 1990 – Meyer, Allen, 1991 ; Allen, Meyer, 1993 ; Meyer, Allen, Smith, 1993 بالإضافة إلى الدراسات التي تم فيها وضع صياغة نموذج البعدين السابقة وهي دراسات Meyer, Allen, 1984; Meyer et al., 1989; Meyer, et al., 1990 . ويقول Allen, Meyer, 1990 في تقديمهم لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، أنهم توصلوا من خلال مراجعتهم لكتابات الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية متباعدة يمكن التعرف عليها في تعريفات الالتزام التنظيمي هي :

الاتجاه الأول :

وهو ينظر إلى الالتزام التنظيمي كارتباط وجداني أو ارتباط فعال بالمنظمات ⁽¹⁾ .

الاتجاه الثاني :

وهو ينظر إلى الالتزام كإدراك الفرد للتكلفة التي يتحملها إذا ما هو ترك المنظمة إلى منظمة أخرى ⁽²⁾

الاتجاه الثالث :

وهو ينظر إلى الالتزام كشعور بالواجب في البقاء في المنظمة ولقد أطلق الباحثان المسميات التالية على الأشكال الثلاثة للالتزام : ⁽¹⁾

(1) أنظر من صـ 66 إلى صـ 89 من هذه الدراسة .

(2) أنظر من صـ 17 إلى صـ 25 من هذه الدراسة .

- (1) الالتزام الوجداني Affective Commitment
 - (2) الالتزام باستمرار البقاء في المنظمة Continuance Commitment ونطلق عليه اختصاراً الالتزام البقائي .
 - (3) الالتزام المعياري Normative Commitment
- ويقول Allen, Meyer 1990 بالرغم من أن الاتجاهات الثلاثة في النظر إلى الالتزام تمثل مداخل مختلفة في دراسة الالتزام ، إلا أنهم متفقون في النظر إلى الالتزام باعتباره حالة سيكولوجية Psychological State تتميز بالآتي :
- 1- تحدد خصائص العلاقة بين الفرد والمنظمة .
 - 2- لها تأثيرها على اتخاذ الفرد لقرار البقاء في المنظمة أو إلغاء عضويته بها ، وذلك باتخاذ قرار البقاء في المنظمة .

وطبقاً لافتراضات نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام ، فإن طبيعة الحالة السيكولوجية لكل شكل من أشكال الالتزام تختلف عن الحالة السيكولوجية الأخرى . وبالتالي فإن الموظفين الذين لديهم التزام وجداني قوي يبقون في المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك أي يرغبون في البقاء في المنظمة عن غيرها من المنظمات . ويرجع تفضيل الأفراد للبقاء في المنظمات إلى العلاقة الوجدانية القوية بين الأفراد والمنظمات .

وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي قوي Strong Commitment يبقون في المنظمة لأنهم يحتاجون Need to لأن يبقوا في المنظمة وذلك لأنهم بذلوا الكثير من الاستثمارات فيها ، وسوف يضطرون إلى التضحية بهذه الاستثمارات إذا ما فكروا في تركها ، وبالتالي فإنهم

سيتحملون تكلفة مرتفعة إذا ما فكروا في ترك المنظمة ، أو أن الأفراد يبقون في المنظمة لأن لا يجدون فرصة عمل بديلة في منظمات أخرى .

بينما الأفراد أو الموظفين الذين لديهم التزام معيارى قوى Strong Normative Commitment يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أن عليهم أن يفعلوا ذلك Ought to do that .

وربما ينتج ذلك من استثمارات المنظمة في الأفراد لإغرائهم بالبقاء في المنظمة عن طريق الرعاية الاجتماعية المستقرة أو تقديم المزايا المتميزة التى تجعل الأفراد يشعرون بالدين للبقاء في المنظمة لذلك يشعر الأفراد أن عليهم أن يبقوا في المنظمة .

وقد عرض واضعو نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام قدراً كبيراً من التشكك في إمكانية فهم طبيعة علاقة الأفراد بالمنظمات إذا اعتبرنا أن الأشكال الثلاثة للالتزام يمكن أن تجتمع في شكل واحد أو بعد واحد .

وانطلاقاً من الموقف السابق طور الباحثون نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الذى يفترض أن الالتزام التنظيمى يتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة للالتزام أو ثلاثة أشكال مختلفة للالتزام .

وبالتالى فإن كل شكل من الأشكال الثلاثة ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التى تتراكم لدى الفرد في المنظمة وله انعكاسات مختلفة ونتائج مختلفة على سلوك العمل .

أولاً : الالتزام الوجدانى :

ويعرف بأنه الارتباط ⁽¹⁾ العاطفى بالمنظمة الذى يشعر الفرد بمقتضاه بالتوحد مع المنظمة ويستمتع بعضويته فيها Allen, Meyer, 1990, P.2 .

(1) أنظر ص 102 ، ص

مقدمات الالتزام الوجداني :

اعتمد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في عرض مقدمات الالتزام الوجداني على نتائج دراسات مدخل الالتزام الاتجاهي والتي قدمها الباحثون Porter et al., 1974; Mowday et al., 1977; Steers et al., 1977; Mowday et al., 1982 .

وعلى تلخيص Mowday et al., 1982 لمقدمات الالتزام الاتجاهي باعتبارها تشمل أربعة مجموعات من المقدمات هي : (1)

- 1- الخصائص الشخصية .
- 2- الخصائص التنظيمية .
- 3- خصائص علاقات الدور .
- 4- خبرة الأفراد في العمل .

كما اعتمد Meyer, Allen, 1993; Allen, Meyer, 1990 على ما توصل إليه Mowday et al., 1982 من نتيجة أن العلاقة الإيجابية والمتوافقة مع المنظمة تتشكل وتزايد مع خبرة الأفراد في العمل .

وبالتالي يكون الموظفون الذين تتسق خبراتهم وتتوافق مع توقعاتهم عن المنظمة وتشبع احتياجاتهم الأساسية ، تكون ميولهم نحو تطوير وزيادة الارتباط الإيجابي بالمنظمة أكثر من هؤلاء الذين تكون خبراتهم في المنظمة أقل إشباعاً لاحتياجاتهم .

بمعنى آخر كلما تزايد إدراك الأفراد وخبرتهم بالمنظمة باعتبارها مكاناً مشبعاً لاحتياجاتهم طبقاً لتوقعاتهم كلما تزايد الارتباط الإيجابي بالمنظمة.

الالتزام البقائي : (1)

(1) انظر صـ 80 من هذه الدراسة .

ويعرف بأنه الالتزام المؤسس على التكلفة التي تترتب على ترك الفرد للمنظمة ، وبالتالي فإن الالتزام البقائي يتزايد نتيجة لتزايد التكلفة التي تترتب على ترك العمل وكذلك نتيجة لنقص بدائل العمل المتاحة .

مقدمات الالتزام البقائي :

كذلك يعتمد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في عرض مقدمات الالتزام البقائي على شرح وتفسير Becker, 1960 في نظرية الرهان الجانبي - Side bet وبالتالي يتزايد هذا النوع من الالتزام بالبقاء واستمرار العمل بالمنظمة من تراكم استثمارات الفرد بالمنظمة ، أو مما أطلق عليه Becker, 1960 تراكم المراهات الجانبية Side - bets .

وكما افترض Becker أن تزايد فترة بقاء الفرد بالمنظمة من المحتمل أن تزيد من مراهات الفرد الجانبية وتراكم هذه المراهات وتزايدها يؤدي إلى تزايد الخسائر التي تترتب على ترك الفرد للمنظمة ، بمعنى آخر بتزايد استثمارات الفرد في المنظمة (سواء كانت الوقت أو الجهد أو سهولة الأداء أو غيرها من الاستثمارات التي يشعر الفرد أنه استثمارها في المنظمة) كلما تزايد الخسائر التي سوف يتكبدها الفرد أن هو ترك المنظمة وانتقل إلى منظمة أخرى .

الاحتمال الثاني الذي يمكن أن يتسبب في تزايد الالتزام البقائي هو شعور الأفراد واعترافهم أنه من غير الممكن إيجاد بدائل مماثلة للمنظمة ، أو على الأقل أن هذا الاحتمال محدود مقيد .

الخلاصة أن بقاء الفرد في المنظمة يرجع إلى سببين هما :

- 1- عدم رغبة الفرد في التنازل عن استثماراته في المنظمة والتي تراكت خلال فترة عمله بالمنظمة .

2- قلة بدائل العمل المتاحة للفرد إذا ما قرر ترك المنظمة .

الالتزام المعيارى :

ويعرف بأنه "درجة إحساس الموظفين بالالتزام بالبقاء فى المنظمة النابع من شعورهم بالواجب أو الالتزام الأدبى واعتقادهم أن الشئ الصحيح والشئ الأخلاقى هو البقاء فى المنظمة" .

مقدمات الالتزام المعيارى :

اعتمد Allen, Meyer, 1990 فى شرح مقدمات الالتزام المعيارى على تفسير⁽¹⁾ Wiener, 1982 لمحددات الالتزام المعيارى وميكانزمات إنتاجه حيث عرض فى نموذج أن الالتزام المعيارى نتيجة لجهود المنظمة فى خلق وتشكيل نوع معين من الإخلاص والولاء للمنظمة التى يعمل بها الفرد وذلك من خلال ما تراه من سياسات تسعى إلى دمج الفرد من الناحية الاجتماعية فى المنظمة وخلق الولاء والانتماء لها .

وبالتالى قد يتزايد الالتزام المعيارى نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية Socialization وعلى إدراك الفرد أن هذه العمليات تؤكد على بناء حالة من البقاء المخلص للمنظمة .

كذلك يعتمد النموذج على تفسير⁽²⁾ Scholl, 1981 لميكانزمات إنتاج الالتزام ، حيث يتزايد الالتزام نتيجة لحصول الفرد على مزايا وفوائد معينة (مثال دفع نفقات رعاية الفرد صحياً ، أو دفع نفقات تعليمية ، أو تدريب الفرد بهدف زيادة مهارته) وهذه المزايا تخلق فى الفرد شعوراً بالالتزام المتبادل بينه وبين المنظمة .

(1) أنظر صـ 129 : الى صـ 135 من هذا الكتاب

(2) أنظر صـ 141 إلى صـ 143 من هذا الكتاب .

بمعنى آخر يشعر الفرد أن عليه واجب البقاء في المنظمة ، أو شعوره بفضل المنظمة عليه ، الأمر الذي يترتب عليه الإحساس بالواجب في البقاء في المنظمة .

نتائج ومخرجات أشكال الالتزام :

بالرغم من أن الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي يجب أن ترتبط سلبياً بترك العمل ، فإن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام يقترح أن مخرجات سلوك العمل التي ترتبط بكل شكل من أشكال الالتزام الوجداني والبقائي والمعياري يجب أن تختلف . وبمزيد من التحديد فإن Meyer et al., 1993 يقترح أن الالتزام الوجداني واحد ما وبصورة أقل الالتزام المعياري يرتبط إيجابياً بالمخرجات الآتية :

(1) أداء العمل .

(2) المواطنة التنظيمية .

بينما الالتزام البقائي لا يرتبط أو يرتبط ارتباطاً سلبياً بأداء العمل وبسلوك المواطنة التنظيمية .

ومن النتيجة السابقة يتضح لنا أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ينظر إلى الأشكال الثلاثة للالتزام على أنها أشكال مختلفة وليست متشابهة .

العلاقة بين الالتزام الوجداني والبقائي والنية للبقاء في العمل

أوجدت الدراسة ارتباط بين كل من الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وبين دوران العمل والنية للبقاء في المنظمة ، ولكن يجب ملاحظة أن طبيعة هذا الارتباط مختلفة في الحالتين :

فى الحالة الأولى فإن الارتباط السيكولوجى بالمنظمة هو ارتباط وجدانى لذلك فإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام يبقى فى المنظمة لأنه يرغب فى ذلك أو لأنه يجب أن يبقى فى المنظمة .

وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد ذو الدرجة العالية من الالتزام البقائى يبقون فى المنظمة لأنهم يحتاجون إلى البقاء فى المنظمة أو لأنهم فى موقف يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء فى المنظمة ولا يمكنهم أداء شئ غير ذلك . ومن المنطلق السابق فى تفسير طبيعة الاختلاف بين المفهومين فإننا نتوقع أن سلوكيات العمل التى يسلكها هؤلاء الذين لديهم سلوك التزام وجدانى يختلف عن سلوكيات هؤلاء الذين يرتبطون بالمنظمة ارتباط نابع من التزام بالبقاء وعدم ترك المنظمة فقط وليس ارتباط وجدانى .

وكما قال Mowday et al., 1982 قبل ذلك فإن هؤلاء الذين يرغبون فى المحافظة على عضويتهم بالمنظمة ، ويقررون ذلك فإنهم ستكون لهم رغبة قوية فى بذل جهد ملموس ومتميز لدفع المنظمة للأمام ويكون على النقيض من ذلك فإن الذين يشعرون بالأضطرار للبقاء فى المنظمة لتجنب التكلفة المادية أو أى نوع آخر من التكلفة ، فإنهم يؤدون الحد الأدنى من المجهود والعطاء الذى يجنبهم التعرض للمسائلة وبالتالي يحافظ على عضويتهم للمنظمة ولن يبذلون شئ أكثر من ذلك .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى :

يقول Meyer et al., 1993 أن نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى أحدث تطورات واضحة فى نظرية وبحوث الالتزام . التطور الأول هو أنه أصبح ينظر إلى الالتزام على أنه مفهوم مركب ومعقد وله ثلاث أشكال مختلفة وليست شكل واحد .

والنتيجة التي يجب أن تترتب على الاعتراف بأن الالتزام يمكن أن يأخذ أشكال مختلفة ومتعددة ، فإن أصبح من الحتمي على الباحث في الالتزام أن يحدد نوع الالتزام الذي يهتم به ويقوم بدراسته ، كما يجب على أى باحث أن يحدد أن المقياس الذي يستخدمه من أجل قياس الغرض من دراسته وطبقاً لشكل الالتزام الذي يهتم به .

التطور الثانى هو أن البحوث التي تدرس الالتزام إلى كيانات معنوية أخرى غير المنظمة (كالالتزام المهني والالتزام إلى جماعات العمل والالتزام للنقابة) بدأت تنظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم ذو أبعاد متعددة وليس بعد واحد واستخدم النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى (الوجدانى – البقائى – المعيارى) سوف يساهم الباحثين على قياس الالتزام لتلك المجالات المختلفة

مقياس الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد

سبق القول أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي قد وضع على مرحلتين منفصلتين ، الأولى تم فيها صياغة بعد الالتزام التنظيمي الوجداني والالتزام التنظيمي البقائي Meyer, Allen, 1984 وفي هذه المرحلة تم تعريف الالتزام الوجداني بأنه "التوحد مع المنظمة والاندماج فيها" وتم قياس المفهوم باستخدام 8 عبارات مستخدماً مدخل Construct approach to scale construction لقياس الالتزام الوجداني (عبارات المقياس موضحة ص 181 في نموذج البعدين) .

وتم أيضاً تعريف الالتزام البقائي "بأنه يعكس الدرجة التي يشعر عندها الموظف أنه ملتزم للمنظمة تائراً بالتكلفة التي تترتب على ترك المنظمة أو بنقص بدائل العمل المتاحة" وباستخدام نفس الأسلوب السابق تم وضع 8 عبارات تعكس الالتزام البقائي (عبارات المقياس موضحة ص 182 في نموذج البعدين) .
وأوضحت الدراسة أن المقياسين أكثر قدرة من المقاييس الأخرى على عكس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

وفي أوائل التسعينات أضاف كل من Allen, Meyer 1990 إلى نموذجهم "ثنائي البعد" البعد الثالث للالتزام وهو الالتزام المعياري وعرفه بأنه الالتزام السابع من الشعور بالواجب أو الالتزام الأدبي والاعتقاد أن الشيء الصحيح والأخلاقي هو البقاء بالمنظمة" . وقام الباحثان بتطوير المقياس الثالث للالتزام المعياري وهو يتكون من 8 عبارات على نفس سياق تطوير مقاييس الالتزام الوجداني والبقائي .

وبالتالي كانت الصياغة الأولى للمقياس ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي تتكون من 24 عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام) واستخدم هذا المقياس في (Allen 1990; Meyer, Allen, 1991; Meyer) كما (Youssef, 2000) . وتم

اختبار المقياس وتقييمه في دراسات (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Cohen, 1996). وأظهرت هذه المرحلة من تقييم المقياس أن بعض العبارات في المقياس ذات تشبع ضعيف أو تحمل ضعيف بالعامل الذي تقيسه .

ويوضح جدول رقم (24) نتائج التحليل العاملى لدراسة Dunham et al., 1994 كما يوضح جدول رقم (25) نتائج تحليل دراسة Youssef, 2000 وبناء على نتائج الدراسات الميدانية في اختبار وتقييم النموذج ، أجرى كل من Meyer, Allen, Smith, 1993 إعادة صياغة وتطوير لمقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، ولصياغة عبارات المقياس تم توزيع استمارة الاستقصاء على المبحوثين ، وتضمنت استمارة الاستقصاء 30 عبارة كتب كل منها لقياس بعد معين

معدلات الثبات لمقاييس الالتزام

م	الباحث أو الدراسة	المقياس المستخدم	عدد للعبا رات	معامل الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمى		
				الالتزام الوجدانى	الالتزام البقائى	الالتزام المعيارى
1	Meyer & Allen (1984)	Meyer & Allen 1984	8	0.84	0.74	-
2	McGee & Ford (1987)	Meyer & Allen (1984)	8	0.88	0.70	-
3	Meyer et al., 1993	Meyer et al., 1993	6	0.82	0.76	0.83
4	Hackett et al., 1994	Allen & Meyer 1990	8	0.84	0.75	0.75
5	Dunham et al., 1994	Allen & Meyer 1990	8	0.84 - 0.74	- 0.73 0.81	0.78- 67
6	Cohen 1996	Allen & Meyer 1990	8	0.79	0.69	0.83
7	Jong - Wook et al., 1997	Meyer et al., 1993	6	0.87- 0.86	- 0.58 0.64	- 0.78 0.76
8	Yousef 2000	Allen & Meyer 1990	8	0.85	0.88	0.79

جدول من إعداد المؤلف

من أبعاد الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى ، واحتواء الاستمارة على عدد أكبر من عبارات المقياس لتوفير قدر من المرونة لإجراء تحليل العبارة ، وتم اختيار أفضل العبارات المتضمنة في مقياس الالتزام التى تم تشكيلها من 18 عبارة من

أفضل العبارات المتضمنة في مقياس الالتزام التي تم تشكيلها من 18 عبارة من الثلاثون عبارة ، وتقيس كل 6 عبارات بعد معين من أبعاد الالتزام وتم اختيار كل عبارة متضمنة في الاستقصاء على أساس تحليل العبارة الذي أجراه الباحثون . مقياس الالتزام الجديد ذو الثماني عشر عبارة هو المقياس الذي تم تعديله عن النسخة الأولى ذات الأربعة وعشرين عبارة ، والتعديلات في المقياس من 24 عبارة إلى 18 عبارة تضمن الآتي :

- حذف عبارتين وجدانها لهما تشبع ضعيف Low Loading بالعامل المتصلة به وهو الالتزام الوجداني وذلك في تحليل Confirmatory factor Analysis الذي أوضحه Meyer et al., 1990 والعبارتين هما :

- 1- أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتي مع من لا يعملون فيها .
 - 2- أعتقد أنه من السهل لي أن أرتبط بمنظمة أخرى كما أرتبط بهذه المنظمة .
- وهذه العبارات حذفت اختصاراً للمقياس أكثر من كونها حذفت بسبب عدم مناسبة العبارات للمقياس .

أما بالنسبة للالتزام البقائي فإن إعادة صياغته تضمنت استبعاد ثلاث عبارات من مقياس الالتزام البقائي منهم عبارتين معكوستين هما :

- 1- لا أخشى مما سوف يحدث لي إذا ما قررت ترك المنظمة في المستقبل القريب
- 2- لن يكون من المكلف جداً لي أن أترك المنظمة في المستقبل القريب وعبارة أخرى طويلة تم حذفها أيضاً

التغيرات في مقياس الالتزام المعيارى كانت أكثر حدة ، فقد تم إعادة صياغة عبارات مقياس الالتزام المعيارى بحيث تركز العبارات الجديدة أكثر على توضيح الشعور بالالتزام أو بالواجب الأدبي والأخلاقي نحو المنظمة الذي هو أهم خصائص الالتزام المعيارى كما تم صياغته فكرياً من الباحثان Meyer, Allen 1

جدول رقم (24)

Confirmatory factor analysis of 24 items – Allen & Meyer (1990)
Organizational commitment Dunham et al., (1994)

م	عبارات الالتزام	Loading Factor		
		Factor 1	Factor 2	Factor 3
1	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المنظمة.	.53		
2	أتمتع بعرض ومناقشة أمور منمتي مع من لا يصلون بها	.46		
3	لدي شعور حقوقي بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	.60		
4	أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بمنظمة أخرى كما أرتبط بهذه المنظمة	.30		
5	لا أشعر بأن جزء من أسرة واحدة كما أرتبط بهذه المنظمة	.71		
6	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المنظمة	.87		
7	تمثل المنظمة معنى كبيراً جداً بالنسبة لي شخصياً	.79		
8	لا أشعر بالانتماء القوي لمنظمتي	.74		
1	لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت ترك المنظمة بدون أن أرتب لعمل مماثل		.43	
2	سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو اعتجت إلى ذلك		.73	
3	أشياء كثيرة جداً في صميم حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت في محتاج لترك المنظمة		.75	
4	لن يكون من المكلف جداً لي أن أترك المنظمة في المستقبل القريب		.44	
5	أن استمراري في العمل في المنظمة الآن يعكس اضطراري للعمل في المنظمة		.61	
6	أشعر أن لدى اختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة		.57	
7	أحد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة		.85	
8	واحدة من أهم أسباب استمراري في المنظمة هو أن تركها يحتاج إلى تضحية مني بالمنظمات الأخرى لا يمكن أن تقدم لي المزايا الكلية التي أحصل عليها		.59	
1	أعتقد أن الأفراد في هذه الأيام يتنقلون من شركة لأخرى كثيراً جداً			.35
2	لا أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة			.46
3	الانتقال في منظمة إلى أخرى لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي			.50
4	واحدة من أهم أسباب استمراري في هذه المنظمة ، هو اعتقادي بأهمية الولاء وبالتالي بالالتزام الأبدي بالبقاء			.65
5	إذا حصلت على عرض آخر لعمل أفضل في مكان آخر ، فبقي لا أشعر بأنه من العدل والحق أن أترك المنظمة			.41
6	لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها الفرد			.54
7	أن أفضل شيء يحدث هذه الأيام هو البقاء في منظمة واحدة طوال الحياة المهنية			.39
8	لا أعتقد أن الرغبة في الكون رجل المنظمة لها تأثير على			

جدول رقم (25)

Confirmatory factor analysis of 24 items – Allen & Meyer (1990)
Organizational commitment (Darwish 2000)

م	عبارات الالتزام	Loading	Factor	Factor 3
1	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المنظمة	.59		
2	أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتي مع من لا يعملون بها	.49		
3	لدي شعور حقيقي بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكل الخاصة	.69		
4	أعتقد أنه ليس من السهل أن ترتبط بمنظمة أخرى كما ترتبط بهذه المنظمة	.62		
5	أشعر بأنني جزء من أسرة واحدة في هذه المنظمة	.71		
6	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المنظمة	.78		
7	تمثل "منظمة معني كبيراً جداً بالنسبة لي شخصياً	.77		
8	لا أشعر بالانتماء القوي لمنظمتي	.77		
1	لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت ترك المنظمة بدون أن أرتب لعمل مماثل	.72		
2	سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو احتجت إلى ذلك	.72		
3	أشياء كثيرة جداً في صميم حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت أنني محتاج لترك المنظمة	.79		
4	إن يكون من المكلف جداً لي أن أترك المنظمة في المستقبل القريب	.80		
5	إن استمراري في العمل في المنظمة الآن يمكن اضطراري للعمل في المنظمة	.64		
6	أشعر أن لدى اختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة	.74		
7	أحد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة	.74		
8	واحدة من أهم أسباب استمراري في المنظمة هو أن تركها يحتاج إلى توضيح منسي للمنظمات الأخرى لا يمكن أن تقدم لي المزايا الكلية التي أحصل عليها	.63		
1	أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة	.39		
2	لا أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة	.42		
3	الانتماء من منظمة إلى أخرى لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي	.70		
4	واحدة من أهم أسباب استمراري في هذه المنظمة ، هو اعتقادي بأهمية الولاء وبالتالي بالالتزام الأدبي بالبقاء	.66		
5	إذا حصلت على عرض عمل أفضل في مكان آخر ، فإني لا أشعر بأنه من العدل ترك المنظمة	.53		
6	لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها الفرد	.74		
7	إن أفضل شيء يحدث للأيام هو البقاء في منظمة واحدة طوال الحياة الوظيفية	.65		

بمتوسط درجة العبارات المكونة للمقياس .كما يوضح جدول رقم (26) التحليل
العاملى لعبارات المقياس وتحميلها على ثلاثة عوامل

جدول رقم (26)

Standardized parameter estimates for three – factor solution
Meyer et al., (1993)

م	عبارات الالتزام	Loading Factor 1	Factor 2	Factor 3
1	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتى المبنية فى هذه المنظمة	.64		
2	لدى شعور حقيقى بأن مشاكل هذه المنظمة هى مشاكلى الخاصة	.41		
3	لا أشعر بأنى جزء من أسرة واحدة كما ارتبط بهذه المنظمة	.73		
4	لا أشعر بالارتباط العاطفى الوثيق مع المنظمة .	.68		
5	تمثل المنظمة معنى كبيراً جداً بالنسبة لى شخصياً	.74		
6	لا أشعر بالانتماء القوى لمنظمتى (معك)	.73		
1	سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو احتجت إلى ذلك		.59	
2	أشياء كثيرة جداً فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا ما قررت أنى محتاج لترك المنظمة		.67	
3	البقاء فى المنظمة الآن ضرورة بنفس قدر كونه رغبة لى		.50	
4	أشعر أن لدى لاختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة		.70	
5	أحد النتائج السلبية القليلة التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدايل المتاحة		.48	
6	لا: لم أكن بذلت الكثير من ذاتى فى هذه المنظمة فعلا لكنك فكرت فى العمل فى مكان آخر		.45	
1	أنا لا أشعر بالواجب الأخلاقى بالبقاء فى المنظمة التى أعمل فيها حالياً			.58
2	لا أشعر أنه من الصحيح لو من العدل أن أترك المنظمة الآن حتى لو كان ذلك يمثل ميزة لى			.63
3	سوف أشعر بالذنب أو بالإثم إذا تركت منظمتى الآن			.65
4	أنا أن أترك منظمتى لأنى أشعر بالواجب الأدبى بالبقاء مع الأفراد العاملين فيها			.75
5	أنا مدين بقدر كبير لمنظمتى			.69
6	هذه المنظمة يستحق إخلاصى وولائى			.71

الدراسات الميدانية فى النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى

أولاً : دراسة Meyer, Allen, Smith 1993

وتعتبر من الدراسات الأساسية فى وضع وتقييم النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى لسببين ، الأول أنها قامت بتطوير مقاييس الأبعاد الثلاثة للالتزام الوجدانى والبقائى والمعىارى ليصبح 6 عبارات بدلاً من 8 عبارات لكل بعد من أبعاد الالتزام

والثانى لأنها حاولت تطوير نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ليشمل متجه آخر من متجهات الالتزام هو الالتزام المهنى حير رأى الباحثون أنه من المنطقى أن يكون النموذج قابلاً للتطبيق على مجالات الالتزام الأخرى لذلك قامت الدراسة بتطوير مقاييس الالتزام المهنى الوجدانى والالتزام المهنى البقائى والالتزام المهنى المعيارى واستخدمت تلك المقاييس الثلاثة فى اختبار مدى قابلية النموذج ثلاثى الأبعاد للتطبيق على الالتزام المهنى .

كما حاولت الدراسة أن تثبت أن الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعىارى يمثل متغيرات مستقلة نسبياً عن الالتزام المهنى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعىارى وكل من تلك المتغيرات له القدرة منفرداً على التنبؤ بسلوك العمل .

مجتمع البحث والعينة :

جمعت البيانات من عيّنتين الأولى 256 من الطالبات فى مدرسة للتمريض والثانية 603 من الممرضات بالمستشفيات .

فروض البحث :

توقع البحث أن الالتزام الوجداني للمهنة سوف يكون أعلى بين الذين يشعرون بالرضا عن موقفهم الوظيفي الحالي مثل المكان الذي يعملون فيه والعمل الذي يؤدونه .

توقع البحث أن الالتزام البقائي في المهنة يرتبط إيجابياً مع المتغيرات التي تعكس زيادة في استثمارات الفرد في المهنة بينما الالتزام التنظيمي البقائي يرتبط مع المتغيرات التي تعكس زيادة استثمارات الفرد في المنظمة .

توقع البحث أن الالتزام المعيارى سوف يكون أكبر من هؤلاء الذين لديهم إحساس عام بالواجب أو الالتزام تجاه الآخرين .

توقع البحث أن الالتزام الوجداني سوف يرتبط إيجابياً بينما الالتزام البقائي سوف يرتبط سلبياً بالمخرجات التي تفيده المنظمة كالأداء والمواطنة والاندماج فى أنشطة المهنة بينما الالتزام المعيارى سوف يرتبط مع الاندماج فى الأنشطة التنظيمية المرغوبة .

استراتيجية البحث وطرق التحليل :

لأن الهدف الأول للبحث هو تحليل بيانات الالتزام للتعرف على العبارات التي يمكن أن تؤدي إلى قياس الالتزام الوجداني والبقائي والمعياري للأفراد في المنظمات فلقد أجرى البحث تحليل لثلاثون عبارة في عينة استطلاعية وتم تحليل العبارات التي لها معامل تحميل عالي على ما يمثل المفاهيم التي يتم قياسها واختيار العبارات فحص البحث، أنماط التحميل من خلال عمليتي تحليل وبالتالي تم اختيار العبارات التي تتفق مع أعلى تحميل على المفهوم المطلوب قياسه وتحميل أقل على العاملين الآخرين مع عوامل الالتزام وتم التقليل من العبارات الإضافية أو الزائدة إلى الحد الأدنى بحيث أصبح المقياس يتكون من 6 عبارات فقط .

كذلك أجرى البحث تحليل لمعامل الصدق لمصفوفة التباين من البيانات لتحديد ما إذا كان الثلاثة أشكال للالتزام تقيس فعلاً مفاهيم مختلفة ومتباعدة وذلك باستخدام Lisrel 7 وذلك لتحديد إذا ما كان .

- افتراض مفهوم ذو ثلاثة عناصر أكثر صدقاً وصلاحيّة للبيانات من افتراض مفهوم واحد بديل والمفهوم البديل كان تحميل عامل واحد (وفيه كل عبارات الالتزام تحمل على عامل واحد) .
- تحليل مفهوم افتراض آخر ذو عالمين :

وطبقاً لهذا الافتراض فإن عبارات الالتزام الوجداني وعبارات الالتزام البقائي تصف عامل واحد ، بينما عبارات الالتزام المعياري تعبر عن العامل الثاني .
كذلك عمل البحث على تمييز صدق النماذج السابقة بحساب مؤشرين رئيسيين :

(1) مؤشر Relative noncentrality index ويرمز له RNI

(2) مؤشر Parsimonious normed index ويرمز له PNFI

وطبقاً للتحليلين فإن القيمة الأعلى للمؤشرين تدل على صدق أعلى للبيانات
كذلك تم استخراج قيمة Chi - square التي قدمها البحث .

وتوصل البحث إلى أن قيمة كل من المؤشرين PNI & PNFI كانت أعلى لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وكذلك قيمة (X^2) مما يؤكد أن تحليل مفهوم الالتزام التنظيمي والالتزام المهني إلى ثلاثة مكونات أو أشكال يقوم لنا أفضل صدق للبيانات .

جدول رقم (27)

مؤشرات الصدق الكلية لمقاييس الالتزام المهني

عينة البحث 530

النموذج	X2	Df	RNI	PNFI
نموذج العدم	7871.98	171	-	-
نموذج العامل الواحد	1005.51	135	0.887	0.782
نموذج العاملين	597.66	134	0.940	0.823
نموذج الثلاث عوامل	347.88	132	0.972	0.845

RNI = relative noncentrality index

PNFI = Parsimonious normed fit index

مؤشرات الصدق لا تستعمل مع فرض العدم =

جدول رقم (28)

مؤشرات الصدق الكلية لمقاييس الالتزام بالمهنة والالتزام التنظيمي

النموذج	X2	Df	RNI	PNFI
نموذج العدم	36838.97	666	-	-
نموذج الثلاث عوامل	2851.37	591	0.938	0.88
نموذج الستة عوامل	1588.15	579	0.972	0.893

نتائج الدراسة :

توافقت الارتباطات التي توصلت إليها الدراسة مع توقعات الدراسة فقد أوجدت علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الثلاثة أشكال من الالتزام للمنظمة والالتزام للمهنة وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة .

بينما ارتبط الالتزام الوجداني للمنظمة والمهنة ارتباطاً إيجابياً مع التوافق مع اختيارات الشخص للعمل أو التخصص ومع اختيار المنطقة الجغرافية التي يعمل بها

جدول رقم (29)

الارتباطات بين المتغيرات في تحليل السّنة عوامل للالتزام

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
1- الالتزام الوجداني بالمهنة	-					
2- الالتزام البقائي المهني	+0.117	-				
3- الالتزام المعياري المهني	+0.485	+0.215	-			
4- الالتزام الوجداني للمنظمة	0.431	0.027	+0.333	-		
5- الالتزام البقائي للمنظمة	+0.191-	+0.743	+0.152	-0.062-	-	
6 الالتزام المعياري للمنظمة	+0.355	+0.119	+0.618	+0.737	+0.151-	

كما ارتبطت معدلات الرضا عن العمل ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام الوجداني والالتزام المعياري والالتزام البقائي لكل من المنظمة والمهنة .

وكما توقعت الدراسة ارتبط كل من الالتزام المعياري لكل من المنظمة والمهنة ارتباطاً إيجابياً بالشعور بالالتزام نحو الآخرين .

كما تحققت توقعات الدراسة في افتراض هام ورئيسي للدراسة فقط ارتبطت الثلاثة أشكال للالتزام للمهنة ارتباطاً سلبياً بالنية لترك الوظيفة .

كذلك ارتبط الالتزام الوجداني والالتزام المعياري ارتباطاً إيجابياً مع الاندماج في الأنشطة المهنية ، بينما الالتزام بالبقاء في المنظمة لم يحقق ارتباطاً بالاندماج في الأنشطة المهنية .

ارتبطت مقاييس الالتزام التنظيمي ارتباطاً معنوي بالرغبة في ترك الوظيفة ومع الأنشطة المهنية وخصوصاً الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى ارتبط ارتباطاً سلبى بالرغبة في ترك الوظيفة .

ارتبط الالتزام المعيارى ارتباطاً إيجابى بالأنشطة المهنية بينما الالتزام بالبقاء فى المنظمة فقد ارتبط ارتباطاً سلبى بالأنشطة المهنية .
وفيما يتعلق بنتائج مخرجات الالتزام فقط ارتبط كل من الالتزام المهني والالتزام التنظيمي ارتباطاً إيجابى مع عدد من متغيرات المخرجات التنظيمية .
فقد ارتبط الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى للمنظمة ارتباطاً سلبى بالنية لترك العمل وكذلك الالتزام المهني .

وبالمثل ارتبط الالتزام الوجداني للمنظمة والالتزام المعيارى للمنظمة والمهنة بمتغيرات عدم الرضا (التعبير عن الرأى - الولاء) بينما ارتبطوا ارتباطاً إيجابى مع الاستخدام الفعال للوقت والغياب الاختيارى.
ارتبط كل من الالتزام البقائى للمنظمة والمهنة ارتباطاً إيجابى مع قياس السلبية ، ارتبط الالتزام التنظيمي فقط ارتباطاً معنوي مع تقديرات تقييم الأداء التى وصفها المشرفون عن الرؤوسين .

ولتحديد إذا ما كان الالتزام المهني يؤدي إلى مساهمة متميزة للتنبؤ بالمتغيرات التى تشكل مخرجات الالتزام ، أجرى البحث تحليل انحدار متعدد المراحل ، فقد قام الباحثون بإدخال متغير الالتزام التنظيمي فى البحث أولاً ثم أدخلوا متغيرات الالتزام المهني.

وأن ما نخرج به من نتائج الدراسة هو التغير فى مساهمة الارتباطات المتعددة فى النتيجة النهائية لمقاييس الالتزام المهني وتوضح نتائج الدراسة أن الالتزام المهني يزيد المقدرة على التنبؤ بترك العمل (الوظيفة) بينما الالتزام المهني يضعف القدرة على التنبؤ بمعنوية بالأنشطة المهنية ، والرغبة فى ترك العمل ، والمنظمة والولاء والسلبية والغياب الاختياري والتأخير ومساعدة الآخرين واستخدام الوقت .

وفحص الارتباطات بين العوامل فى تحليل الثلاث عوامل أثبتت (وكما كان متوقع) أن الالتزام الوجداني والالتزام المعياري للمهنة يرتبطا ارتباطاً معنوياً . بينما كان الارتباط بين الالتزام الوجداني والالتزام بالبقاء صغير نسبياً وسلبى ولكن معنوى ($r = 0.227$) كذلك أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوى بين الالتزام البقائي والالتزام المعياري مقداره ($r = 0.23$) .

ولتحديد إذا ما كان الالتزام التنظيمي يختلف عن الالتزام المهني أجرى الباحثون تحليل إضافي لمؤشرات Confirmatory factor analysis حيث قارن الباحثون بين ملائمة وصلاحية مفهوم مكون من ستة عوامل (ثلاثة عوامل التزام مهني وثلاثة عوامل التزام تنظيمي) مع ملائمة وصلاحية مفهوم مكون من ثلاثة عوامل (حيث تكون كل عبارات الالتزام التنظيمي والالتزام المهني الوجداني عامل واحد وكل عبارات الالتزام البقائي سواءاً للمنظمة أو للمهنة عامل ثانى وكل عبارات الالتزام المعياري سواء للمنظمة أو للمهنة عامل ثانى وكل عبارات الالتزام المعياري سواء للمنظمة أو للمهنة عامل ثالث) .

وكما توضيح بيانات الدراسة جدول رقم (28)

أن نموذج الستة عوامل يقدم لنا ملائمة وصلاحية أعلى من نموذج الثلاثة عوامل وهذا يعنى أن الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى يختلف عن مفهوم الالتزام المهنى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى .

ويحاول الباحثون تفسير الارتباط الإيجابى القوى الذى ظهر بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى (وهو ارتباط أكبر من الارتباطات التى ظهرت فى الدراسة السابقة) بقولهم :

أن الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يرتبطوا بخبرة الأفراد الإيجابية فى العمل ، وتبعاً لذلك فإن تطوير تلك الخبرة الإيجابية يمكن أن يؤدي إلى تزايد الارتباط الوجدانى والشعور بالالتزام أو بالواجب للبقاء فى المنظمة أو كل منهم إلى ذلك الكيان المرتبط بتلك انخبرة (سواء كانت المنظمة أو المهنة) وليس مؤكداً تماماً إذا ما كان تزايد الخبرة الإيجابية سوف تؤدي إلى تزايد الالتزام الوجدانى أو الالتزام المعيارى أو كل منهما فى نفس الوقت .

ولتفسير الاختلاف بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يقول الباحثان أنه بالإضافة إلى المقدمات المتميزة للالتزام المعيارى فإنه اتجه لأن يرتبط بمخرجات تنظيمية تختلف عن الالتزام الوجدانى وأحد الاختلافات الهامة بينهم تأتى من التأثير النفعى لكل منهم أو من فائدة كل منهما أو عمر كل منهما ، حيث التأثير النفعى للالتزام المعيارى يمكن أن يعيش أقل من الالتزام الوجدانى (كأن يسدد فرد معين دين عليه للشركة).

ويرى الباحثان أن دراسة مقدمات العمليات المتضمنة في الالتزام المعيارى تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

وبالتالى تكون نتائج دراسة Meyer et al., 1993 أقدمت دليلاً على إمكانية تعميم نموذج Meyer, Allen ذو الثلاثة أشكال للالتزام على الالتزام المهنى وقدمت أدلة على إمكانية تعميم النموذج حيث أثبتت الدراسة بالأدلة القاطعة أن الثلاثة أشكال للالتزام المهنى ترتبط بمعاملات ارتباط مختلفة ونتائج مختلفة ، كما أن تحليل (CFA) لمقاييس الالتزام المهنى والتنظيمى أظهر فعلاً أنه يمكن أن نفرق بين الأبعاد الثلاثة للالتزام المهنى والتنظيمى .

كما استطاعت الدراسة أن تساهم مساهمة خاصة فى تطوير مقاييس ثابتة للالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى والمعيارى والالتزام المهنى ثلاثى الأبعاد . أثبتت الدراسة كذلك أن أبعاد الالتزام ليست مستقلة بالكامل وأن هناك ارتباطات موجبة خلال المكونات بين الالتزام الوجدانى والمعيارى وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة Allen, Meyer, 1990; Hackett et al., 1992 .

دراسات تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي

دراسة Dunham, Grube, Casaneda

ويرى هؤلاء الباحثين أن النموذج ثلاثي الأبعاد في الالتزام التنظيمي قد قدم الدلائل والمؤشرات أن تعريفات أبعاد الالتزام المختلفة التي قدمها Allen, Meyer 1990 وطرق قياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري التي طوروها أصبحت حقيقة ملزمة وحتمية (P. 370) إلا أن البحوث التي جمعت الأبعاد الثلاثة في دراسة واحدة قليلة .

كما أكدوا أن هناك عدم فهم كامل للأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي وخصوصاً ما يتعلق بالأبعاد الفرعية والخاصة بالالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل المتاحة P. 370

كما أن كل من McGee, Ford, 1987; Meyer et al., 1990 أكدوا من خلال دراساتهم أنهم لاحظوا وجود بعدين فرعيين لبعد الالتزام البقائي وهما :

- (1) الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية المرتفعة .
 - (2) الالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل المتاحة .
- واعتقدوا أن هذين البعدين يجب أن يكون لهم ارتباطات مختلفة بغيرهم من المفاهيم وقالوا لقد فحص Meyer et al., 1989 بعدى الالتزام البقائي الفرعيين ووجدوا ارتباط سلبي بين كل منهم وبين معدلات الأداء والترقية وكان الارتباط بين الالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل المتاحة وبين معدلات الأداء والترقية أكبر من الارتباط بين الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية المرتفعة وبين معدلات الأداء والترقية ، ولكن لم يتعمقوا في معرفة تلك العلاقة بالقدر الكافي والمرضى .

ويرى الباحثون أن المناقشة النظرية لمفاهيم الالتزام الوجداني والبقاء والمعياري والتعريف الإجرائي ضرورة حتمية قبل قبول النموذج وبالتالي ما زال هناك قليل من الجدل حول الثلاثة مكونات أو أبعاد .

ففي إحدى الدراسات Randall, Fedor, Longenecker, 1990 وجد أن الالتزام الوجداني والالتزام المعياري يرتبطوا ارتباطاً معنوي بالسلوك الالتزامي ، بينما وجد أن الالتزام البقائي يرتبط ارتباطاً قليل أو لم يوجد له ارتباط بالسلوك الالتزامي .

ومن ناحية أخرى إن الاهتمام بالالتزام المعياري قليل بالمقارنة بالالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

تم تصميم الدراسة بحيث تواجه القيود والمحددات على الدراسات السابقة في نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، وبالتالي توسعت الدراسة في فحص إذا ما كانت الأدوات والمقاييس التي استخدمها Allen, Meyer, 1990 تقدم لنا إجراءات قياس مفهوم الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد طبقاً لتعريف كل بعد من الأبعاد المختلفة .

ولأن تركيز الدراسة المبدئي على إجراءات القياس لذلك فإن الدراسة لم تحاول أن تبني نموذج نظري متكامل لذلك اعتمدت الدراسة في اختيار المتغيرات على الأبحاث السابقة ، واستعانت الدراسة بدراسة Mahieu, Zajac, 1990 لذلك اختارت الدراسة عدد من العلاقات التي اختبرها Mathieu, Zajac, 1990 باستخدام التحليل البعدي Meta - analysis واعتمد فيها على دراسات ذات عينات صغيرة .

الدراسة فحصت مدى توافر خصائص المقاييس السيكومترية Psychometric Characteristics لمقاييس الالتزام التنظيمي التي قدمها Allen, Meyer 1990 مثل الثبات وتكوين العامل Reliability and factor structure .

وتم مقارنة تلك المقاييس بمقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ الذي قدمه Porter et al., 1974 .

ولأنه ربما يبدو نوع من عدم القبول بالنظر إلى طبيعة بعض العبارات التي تكون مقياس الالتزام البقائي في كتابات McGree, Ford, 1987 لذلك توجهت الدراسة إلى فحص تلك العبارات جيداً .

وبناء على الدراسات السابقة في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي توقع الباحثون أن أدوات القياس التي قدمها Allen, Meyer 1990 سوف تميز بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري وسوف تصل تلك المقاييس إلى درجة ثبات كافية ومقبولة .

توقع الباحثون أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي سوف تتقارب مع الالتزام الوجداني وتختلف عن مقياس الالتزام البقائي والالتزام المعياري في مقياس Allen, Meyer 1990 .

كذلك فإن الدراسة تفحص العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة وبين عدد من المقدمات المختارة في الدراسة الميدانية السابقة والأطر النظرية السابقة للمفاهيم .
التحليل الإحصائي للدراسة :

يرى الباحثون أن تحليل Confirmatory factor index يتيح للباحثين أن يظهروا المحددات والقيود التي تصاحب المفهوم المفترض والمبنى على إطار نظري معين ، ويوضح شكل إحصائي كيف يفسر التباين بين المتغيرات القيود النظرية التي ترد على المفهوم المفترض .

ويعتمد الباحثون على تحليل Hom & Gliffeth, 1991 الذي لاحظ فيه من خلال المقارنة بين المقاييس المختلفة المتنافسة أن تحليل (CFI) يمكن أن يقدم مفاهيم فكرية بتحديد المفاهيم العشوائية التي تختلط مع مفهوم معين ، واستخدام هذا الأسلوب يساهم في تقديم قاعدة نظرية مقنعة لمفهوم الالتزام التنظيمي .

واعتقد الباحثون Dunham et al أن هذه الطريقة من التحليل خصصت لفحص البناء الهيكلي لمفهوم الالتزام التنظيمي المركب ، لذلك استخدم الباحثون تحليل Confirmatory factor analysis لفحص مكونات العامل لمقاييس Allen, Meyer 1990 ذو الثلاث عوامل (الوجداني – البقائي – المعياري) والمقاييس الفرعية التي يحتمل أن تنفرع من أى عامل من هذه العوامل .

وكان الافتراض الإحصائي الرئيسي أن النموذج الذي يقيس ثلاثة عوامل (وجداني – بقائي – معياري) سوف يثبت لنا أنه أكثر ملائمة وصلاحيّة للبيانات المجمعة من الدراسة .

كذلك توقع الباحثون أن الالتزام البقائي يتكون من عاملين فرعيين هما (عامل الالتزام البقائي الناتج من الشعور بالتضحية الشخصية الكبيرة ، وعامل الالتزام البقائي الناتج من نقص بدائل العمل المتاحة) ، وبالتالي اترضت الدراسة أن النظر إلى الالتزام البقائي باعتبار أنه نموذج ذو عاملين يقدم لنا صلاحية وملائمة أكثر للبيانات من النظر إليه باعتباره نموذج ذو عامل واحد .

كذلك فحص الباحثون عدد من نماذج تحليلية باستخدام تحليل Confirmatory analysis والتي اختبرت مدى كون قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ تتقارب مع مقياس الالتزام الوجداني وتتباين عن مقياس الالتزام البقائي والالتزام المعياري .

كذلك توقع الباحثون أن نموذج قياس الثلاثة عوامل (قائمة الالتزام التنظيمي أو الالتزام الوجداني كعامل والالتزام البقائي كعامل ثانى والالتزام المعياري كعامل ثالث) يقدم لنا نموذج أفضل من حيث البيانات من الاعتماد على نموذج أربعة عوامل هي (قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي كعامل والالتزام الوجداني عامل آخر والالتزام البقائي عامل ثالث والالتزام الوجداني عامل رابع) .

ولتقييم النماذج تم استخدام مقاييس متعددة الصلاحية والصدق كما أوحى كل من Bollen, Cong, 1993 بالإضافة إلى فحص المعنوية الإحصائية للتقديرات البارامترية والمقاييس التي استخدمتها الدراسة هي:

- مقياس Normed Fitindex والذي قدمه Muloik et al., 1989
 - مقياس "مؤشر الصدق المقارن" Comparative fit index الذي قدمه Bentler, 1990
 - مقياس Tucker – Lewis, 1973
 - مقياس "المؤشر غير المعياري" No Normed Index والذي قدمه Bentler, 1990
- واستخدام تلك المؤشرات تم بالإضافة إلى اختبار Chi – square ، هذا بينما استخدمت الدراسة الارتباط البسيط لقياس مقدمات ومخرجات الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة :

أولاً : نتائج تحليلات Confirmatory factor index

يوضح الشكل رقم (30) نتائج تحليل صدق العامل لعدد 24 عبارة التي تمثل مقياس Allen, Meyer, 1990 ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي .
وتؤيد نتائج الدراسة المقاييس ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي وهي مقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعيارى .
وأوضحت الدراسة من خلال الثلاثة عينات أن النموذج المائل لثلاثة عوامل قدم لنا مؤشرات صدق أعلى مما ادعى إليه النموذج المتعامد للثلاثة عوامل حيث كانت (NFI & CFI, drop > 0.01) .

ويقول الباحثون أنه يجب أن نلاحظ أنه بالرغم من أن معايير Rigorous Standard لتقييم الاختلافات بين المقاييس في صدق التطبيق ما زالت لم تتطور

جدول رقم (30)

تحليل صدق العامل لعبارات الالتزام البقائي

م	العبارة	تحميل العامل	
		1	2
CC1	أنى لا أخشى ما سوف يحدث إذا ما قررت ترك العمل بدون الحصول على عمل بديل	0.520	0.00
CC2	سوف يكون من الصعب على أن أترك العمل حتى لو أردت ذلك	0.873	0.00
CC3	أشياء كثيرة فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا ما قررت ترك المنظمة فى الوقت الحالى	0.866	0.000
CC4	لن يكون من المكلف جداً أن أترك المنظمة فى المستقبل القريب	0.567	0.000
CC5	بالرغم من الحقيقة المعروفة الآن ، وهى أن البقاء فى المنظمة ضرورة لى بقدر كونها رغبة فى نفس الوقت	0.000	0.698
CC6	أشعر أن لى مبررات قليلة جداً للنظر فى ترك المنظمة	0.000	0.719
CC7	أحد النتائج السلبية القليلة التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة بدائل انعمل المتاحة	0.000	0.664
CC8	واحدة من أهم أسباب استمرارى فى هذه المنظمة هو أن تركها سوف يحتاج إلى توضيح من المنظمات الأخرى لم تقدم لى المزايا التى أحصل عليها	0.000	0.482

المصدر : Dunham et al., 1994

بعد فأنه من المعتاد أن تعتبر الاختلافات أقل من 0.01 غير مفيدة فى التطبيق العملى طبقاً لآراء Hom , Griffeth, 1991; Widaman, 1985 وبالتالى فإن تحليل المجموعات المعقدة يدعم ويؤيد صدق النموذج المائل للأبعاد الثلاثة فى العينات الثلاثة ، كذلك يؤيد تحليل المجموعات الثلاثة افتراض عدم تغير مصفوفة تحميل العامل والتباين والتغاير .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن مقاييس البعدين للالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية والالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل حققا ارتباطاً إيجابياً مقداره $(r = 0.74)$.

ويبدو أن البعدين الفرعيين للالتزام البقائي (التضحية الشخصية – نقص البدائل) متقابلين أو متطابقين مع البعدين الفرعيين الذي تعرف عليهم كل من (McGee, Ford; Meyer e al.) .

بينما لم تتطابق العبارات الخاصة بتحديد كل بعد من البعدين في هذه الدراسة وفي الدراسات السابقة ، والجدول رقم (31) يوضح ذلك .

أيدت نتائج تحليل صدق العامل CFA الذي تم تجميع 15 عبارة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ وعدد 24 عبارة من مقياس Allen, Meyer, 1990 الفرض الأول للدراسة الذي يتوقع أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي والالتزام الوجداني متقاربين ، بينما قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وكل من الالتزام البقائي والالتزام المعياري متباعدين .

الثبات والارتباطات الداخلية :

كانت مقاييس الثبات الداخلية لكل مقاييس الالتزام مقبولة وكان مدى معامل ألفا لقائمة الاستقصاء الالتزام التنظيمي 0.89 – 0.90 وتتراوح من 0.73 – 0.812 للالتزام الوجداني ، 0.54 – 0.75 للالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية وكذلك من 0.67 – 0.78 للالتزام المعياري .

جدول رقم (31)

معاملات ألفا لمقاييس الالتزام التنظيمي

م	مقياس	مدى معامل ألفا
1	مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ	0.90 - 0.89
2	الالتزام الوجداني	0.87 - 0.74
3	الالتزام البقائي	0.81 - 0.73
4	الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية	0.75 - 0.54
5	الالتزام البقائي النابع من نقص البدائل	0.78 - 0.58
6	الالتزام المعياري	0.78 - 0.67

المصدر : Dunham, J., Grube & Castaneda, 1994

كما يوضح الجدول رقم (32) معاملات الارتباط بين المقاييس

جدول (32)

معاملات الارتباط بين مقاييس الالتزام

م	المقياس	1	2	3	4	5	6
		OCQ	ACS	CCS	CCHS	CCH	NCS
1	مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ	- 0.89 0.90					
2	الالتزام الوجداني ACS	- 0.77 0.67	- 0.74 0.87				
3	الالتزام البقائي CCS	- 0.01 0.23	- 0.20 0.24	- 0.73 0.81			
4	الالتزام البقائي المبني على التضحية الشخصية cchs	- 0.01 0.33	- 0.01 0.23	0.061 0.90 -	- 0.54 0.75		
5	الالتزام البقائي المبني على نقص البدائل ccli	- 0.16 0.07	0.35 0.09	- 0.26 0.91	- 0.53 0.61	0.58 -	
6	الالتزام المعياري NCS	- 0.37 0.37	- 0.34 0.50	- 0.11 0.21	0.8 0.21	0.8 -	0.67 -
						0.21	0.78

تقييم الباحثون للنموذج من خلال التسعة دراسات الفرعية التي أجريت هو أن أدوات القياس التي قدمها لنا Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1991 تقدم لنا مقاييس جيدة وتطبيقية لأبعاد مفهوم الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد بأشكاله المختلفة (الالتزام الوجداني – الالتزام البقائي – الالتزام المعياري) بالرغم من أن هذه المقاييس تستحق مزيد من التطوير لها وبالتالي فإن الدراسة قدمت تأييداً قوياً للمفهوم المركب ثلاثي الأبعاد في تعريف الالتزام .

بينما ظهر أن بعد الالتزام البقائي له بعدين فرعيين هما الالتزام البقائي السابع من التضحية الشخصية المرتفعة والالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل .

و النتائج السابقة مبنية على تحليل Confirmatory factor analysis ومن أشكال العلاقات التي تم ملاحظتها بين الأبعاد الفرعية وبين مقدمات الالتزام .

كذلك يرى الباحثون أن تحليل صدق العامل لكل من عبارات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وعبارات مقياس Allen, Meyer, 1990 أوضحت أن عبارات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي مشبعة أو محملة Loading with مع عبارات الالتزام الوجداني على عامل واحد . ويرى الباحثون أن هذا ليس مدهشاً أو غريباً لأن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ ذات البعد الواحد تتوافق مع مقياس الالتزام الوجداني وتختلف عن مقياس كل من الالتزام البقائي والالتزام المعياري (حيث تراوحت قيمة الارتباط بين OCQ وبين الالتزام الوجداني من 0.77 - 0.87) .

هذا بالإضافة إلى أن أنماط ارتباطات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي بمتغيرات المقدمات كانت تلك التي وجدت في دراسة Meyer, Allen .

ومما سبق توصل الباحثون إلى نتيجة أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقياس الالتزام الوجداني تقدم لنا نفس المعلومات ، وهذا يقترح أن البحوث السابقة التي

ومما سبق توصل الباحثون إلى نتيجة أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقياس
'الالتزام الوجداني تقدم لنا نفس المعلومات ، وهذا يقترح أن البحوث السابقة التي
استخدمت فيها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي يجب أن تفسر البعد الوجداني فقط
من مفهوم الالتزام التنظيمي.

دراسة Hackett, Bycio, Housdor, 1994 :

وفي هذه الدراسة أجرى الباحثون Hackett et al., 1994 تقييم إضافي لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، الالتزام الوجداني – الالتزام البقائي – الالتزام المعياري والمسمى بنموذج Meyer, Allen . ويقول الباحثون أنهم أجروا الدراسة استجابة للنداءات الحديثة لإعادة تنقية مقاييس الالتزام وتقييم العلاقات المتباعدة مع مخرجات العمل التي نادى بها Meyer, Allen, 1991; Riechers, 1985 .

الإطار النظري للدراسة :

قدم الباحثون تصورهم الخاص عن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي تم اختباره كالآتي :

أولاً : مفاهيم الالتزام التنظيمي :

كتب الباحثون أن أحد المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمي هو النظر إلى الالتزام في مصطلحات الارتباط الوجداني ، حيث يتواجد الفرد مع المنظمة وبناء على ذلك يلتزم بدفع أهدافها إلى الأمام وهذا الالتزام الوجداني غالباً ما يقاس باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (Mowday et al., 1982; O.C.Q) .

وتعرف النظرة الثانية للالتزام التنظيمي بنظرية الرهان – الجانبى وهي مشتقة من نظرية Becker 1960 حيث نظر إلى الالتزام بأنه أقل وجدانية وأكثر حساسية ويعكس تزايد الاعتراف بتزايد وتراكم العوائد من المنظمة (الرعاية الاجتماعية – الأقدمية) والتي تربط الفرد في منظمة معينة وهذه النظرة إلى الالتزام غالباً ما

تقاس بمقاييس طورها (Ritzer, Trice, 1969) وعدلها مرة أخرى Hrebiniak, 1972 .

وقد أطلق Meyer, Allen على هاتين النظريتين مسمى الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وزعم أن هذين النوعيتين من الالتزام هي مفاهيم موجودة ومختلطة مع بعضها في أغلب الدراسات .

وبناء على الإطار السابق تم تطوير مقياسين لقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي (Meyer et al., 1990) ثم بعد ذلك فرقوا بين الالتزام الوجداني وبين الالتزام المعياري Allen, Meyer 1990 وبين الالتزام البقائي وبين الالتزام المعياري .

والالتزام المعياري يقصد به شعور الموظفين بالالتزام بالاستمرار في المنظمة وهذا الالتزام ناتج من استمماج الضغوط القيمية .

Internalization of normative pressure المتولدة لدى الفرد والسابقة على دخوله في المنظمة مثل التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

وباكتمال انضمام البعد الثالث ولد وتطور نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي وتم اقتراح ثلاثة مقاييس مختلفة للثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen 1991 .

اختبار نموذج الأبعاد الثلاثة :

أولاً : الخصائص السيكومترية :

أحد الدلائل الميدانية التي في صالح نموذج Meyer, Allen 1991 ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي هو معاملات الثبات المقبولة والمتفقة التي أوضحتها

دراسات Allen & Meyer 1990; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, 1984; Meyer et al., 1989 .

كذلك فإن تحليل العامل Factor analysis الاستكشافي أيد وجود ثلاث أبعاد مختلفة على الأقل لهذا النموذج من خلال دراسات Allen, Meyer, 1990; Bunham, Grube 1991; McGee, Ford, 1987 .

وهناك شك بخصوص مدى صدق العامل الرابع أو المكون الرابع حيث جادل McGee, Ford, 1987 في أن مقياس الالتزام البقائي يتكون مقياسين فرعيين : الأول : يقيس التضحية الشخصية المرتبطة بترك المنظمة (CC: Hisac) . الثاني : يقيس إدراك نقص بدائل العمل المتاحة (CC: lo Alt)

حيث وجد الباحثان أن المقياس الأول يرتبط ارتباط إيجابي بمقياس الالتزام الوجداني بينما الثاني يرتبط ارتباط سلبي بالالتزام الوجداني . بالإضافة إلى أن Confirmatory factor analysis يتضمن مقياسين فقط هما مقياس الالتزام الوجداني ومقياس الالتزام البقائي .

وأحد أهداف هذه الدراسة هو فحص البناء التكويني factor structure لمقاييس Allen, Meyer 1990 وذلك بتجميع الثلاثة مقاييس للالتزام التنظيمي (الوجداني - البقائي - المعياري) في تحليل Confirmatory factor analysis واحد وذلك مع استخدام عينة كبيرة من الممرضات حيث يقارن إحصائياً :

- نموذج عامل واحد أو مكون واحد .
- نموذج ثلاثي العوامل أو ثلاثي المكونات .

- نموذج رباعى العوامل أو رباعى المكونات .

-

مقدمات وارتباطات الالتزام :

يعترف الباحثون أن المقدمات المقترحة للأشكال المختلفة للالتزام هي مقدمات نتأيد وتدعيم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى وإثبات أن الثلاثة أشكال للالتزام هي أبعاد مختلفة أو أشكال مختلفة وليست شكل واحد ، وبالتالي فإن هذه المقدمات مجرد بداية لبناء النموذج Allen, Meyer, 1990; Dunham, Groub, 1990 وبالتالي ليست هي حصراً للمتغيرات التى تمثل مقدمات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمى.

ولقد اقترح كل من Allen, Meyer, 1990 أن خبرة الأفراد فى العمل باعتبارها ترتبط بالشعور بالجدارة الشخصية مثل (تحدى العمل ونطاق العمل Job scope ، والفرصة للتعبير عن النفس سوف تؤثر بشكل مباشر على الالتزام الوجدانى ، وطبقاً لذلك توقع الباحثون أن الالتزام الوجدانى يتأثر بمتغيرين هما :

1- الرضا العام عن العمل ، طبقاً لمقياس Ironson, Smith, 1989 . Brannick, Gibson, Poul 1989

2- درجات مقياس الدوافع الخاص بالاستقصاء المتعدد لتصميم العمل Motivation scale of multimethod job design questionnaire والذي يرمز له بالرمز (MJDO) والذي قدمه Compion, Thayer, 1985 .

تتعرض الباحثون أن هذين المتغيرين سوف يرتبطان بالالتزام الوجدانى أكثر من ارتباطهما بأى شكل آخر من أشكال الالتزام البقائى أو المعيارى.

كذلك افترض الباحثون أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) سوف ترتبط أيضاً بقوة بالالتزام الوجداني نظراً لمحتواها الوجداني القوي .

كذلك رأى الباحثون أن هناك أسباب لتوقع أن العمر وعدد السنوات في المنظمة ترتبط بمعدلات مختلفة بكل من الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعيارى .

ويجب أن تلاحظ بوجه خاص علاقة ارتباط معنوى بين العمر وبين الالتزام البقائي وبين الالتزام الوجداني وكذلك بين عدد السنوات في المنظمة وبين الالتزام الوجداني والبقائي ولكن لا يوجد أساس نظرى في كتابات الالتزام يجعلنا نتوقع وجود هذه العلاقة بين العمر وبين الالتزام المعيارى .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن Allen, Meyer قدما بعض التفسيرات في أن المفهومين متعاكسان أو متضادان فإن البحوث أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العمر وعدد السنوات في المنظمة وكل من الالتزام الوجداني والالتزام البقائي . لذلك توقع الباحثون لدرجة محدودة أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة هي تعبير عن الاستثمارات التنظيمية مثل (تخصص المهارات والمساهمات في المعاشات) وأيضاً تؤثر على إدراك وجود بدائل عمل تنظيمية أقل مما يؤدي إلى خفض معدل الالتزام البقائي.

بينما توقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العمر وعدد السنوات بالمنظمة يقوم على افتراض أن الأقدمية تعكس الفرصة للحصول على عمل أفضل في المنظمة مع مرور الوقت . واعتماداً على نتائج التحليل البعدي الذي أجراه Mathieu, Zagac, 1990 ، فإن الدراسة توقعت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين العمر وعدد السنوات في المنظمة وبين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

نتائج الالتزام :

افترض Meyer, Allen 1991 أن قوة رغبة الموظفين في المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية سوف تتأثر بتأثيرات مختلفة طبقاً لطبيعة الالتزام . سوف يكون الأفراد الذين يرغبون أو يحبون الانتماء للمنظمة (الالتزام الوجداني) أكثر ميلاً لبذل الجهد للأداء أكثر من هؤلاء الذين يحتاجون للبقاء في المنظمة (الالتزام البقائي) أو من هؤلاء الذين يشعرون بالواجب الأدبي للبقاء (التزام بقائي) .

وجد كل من Meyer et al., 1999 (في دراسة على المشرفين تتضمن الالتزام الوجداني والالتزام البقائي) وبالتوافق مع افتراضات الدراسة أن الارتباط الوجداني ارتباط إيجابي بمعدلات تقدير الأداء للمديرين ومع إمكانية الترقية ، كما توصلت دراسات أخرى إلى ارتباط الأداء السلبي فقط بالالتزام البقائي .

لذلك فإن الدراسة سوف تفحص ارتباط الالتزام الوجداني (مع الالتزام البقائي) بارتباطاتهم المختلفة مع الأداء بالإضافة إلى استخدام مقاييس أخرى للأداء (تتوسط العلاقة بين تقييم المشرف للأداء والأداء) وبالتحديد مع استخدام عينة من المسائقيين للتوبيسات لفحص معدلات الأداء والأداء الفعلي (الحوادث – التقارير – الشكاوى) والغياب لفحص علاقة الأداء بالالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

وأخيراً ضمن الباحثون في نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام النية لترك المنظمة كنتيجة للالتزام ، وتوقعت الدراسة علاقة ارتباط سلبية مع كل الأبعاد الثلاثة للالتزام (الوجداني والبقائي والمعياري) .

وبناء على ما سبق تتوقع الدراسة علاقة قوية بين النية لترك العمل ومقاييس
Allen, Meyer, 1990 .

منهج البحث والمقاييس :

مجتمع البحث

يتكون من 2.301 من الممرضات المسجلات وعدد 126 سائق أوتوبيس

المقاييس .

مقاييس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري هي المقاييس ذات الثماني عبارات التي طورها Allen, Meyer, 1990 وكذلك المقاييس الفرعية من الالتزام البقائي وهي الالتزام البقائي المبني على نقص بدائل العمل المتاحة (C. C lo At) ومقياس الالتزام البقائي المبني على التضحية الكبيرة والذي يرمز له بالرمز (C. C. Hisac) أيضاً من مكونات مقياس الالتزام البقائي ذو الثماني عبارات .

معاملات ثبات ألفا للثلاث مقاييس تراوحت بين 0.69 - 0.89 استخدمت الدراسة لقياس الالتزام التنظيمي قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي والتي يرمز لها (O.C.Q) التي طورها Porter et al., 1974 ومعامل الثبات لها 0.86 .

ولقياس معدلات الأداء تم تطوير قائمة مراجعة لمعدلات الأداء الخدمة من تحليل العمل لسائق الأتوبيسات ، استخدم عدد من المتدربين على الملاحظة وسيلة الملاحظة الشخصية للأداء بعد التعرف عن 43 عبارة تمثل عدد من معايير الأداء

و اعتمدت تقييمات الأداء على الملاحظة الشخصية لمدة من 20 إلى 50 دقيقة
ومعامل التوافق الداخلى لمقياس كان 0.65 .

. قياس الأداء بدون معدلات ، مؤشرات الأداء ذات القبول تم الحصول عليها
للعيينة الثانية ومؤشرات الأداء كانت تكرر الغياب المبرر والغياب المبرر خلال
الخمس سنوات الماضية من تاريخ الالتحاق بالعمل ، الحوادث من تاريخ الالتحاق
بالعمل ، التوصيات من المشرف والمسافرين والشكاوى من المسافرين والمشاركين
من تاريخ الالتحاق بالعمل .

نتائج الدراسة :

يوضح جدول رقم (33) مؤشرات الصلاحية الكلية للنماذج ذات العوامل المختلفة
ولاختبار ثبات واستقرار النتائج ثم تقدير كل نموذج باستخدام عينة من 2.301 كما
هى باستخدام عينات فرعية مشتقة ، العينة الفرعية الأولى 1.150 والعينة الثانية
1.151 والانتقال من النموذج (عامل واحد عام) إلى الأقل تحديداً (4 عوامل)

. وكل المؤشرات تبين تطور متميز وواضح فى الصلاحية الكلية ما يتحقق
كثير من الانتقال من نموذج العام العامل إلى وضع المقياس فى نماذج ذات ثلاث
عوامل ، ولكن لم يتحقق متوسط إذا ما تم وضع المقياس فى نموذج ذو أربعة
عوامل .

الزيادة فى بعض المؤشرات مثل NNFI, A.GFI, PFI يمكن ملاحظتها بوجه
خاص لأنه ليس من الضرورى يزيد النماذج الأقل تحديداً .

جدول رقم (33)

مؤشرات الصلاحية الكلية لنماذج الالتزام

بيان	X ²	df	NFI	NNF	CF	GF	PFI	AGFI	Rm
فرض العدم	1682046	276	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
نموذج عامل عام واحد	870018	255	0.48	0.44	0.49	0.68	0.44	0.62	0.44
نموذج ثلاث عوامل مرتبطة	262688	249	0.84	0.84	0.86	0.91	0.76	0.89	0.17
نموذج أربعة عوامل مرتبطة	2253.9	246	0.87	0.86	0.88	0.92	0.77	0.90	0.19

NFI = normed fit index

NNFI = nonnormed fit index

CFI = Comparative fit index

GFI = goodness - fit index

PFI = parsimonious fit index

AGFI = adjusted goodness of fit index

Rmsr = root - mean - square residual

كما أوجدت الدراسة استقرار في النتائج لأن مؤشرات الصلاحية الكلية كانت متشابهة تماماً مع صلاحية العبارات الفرعية .

ويوضح جدول رقم (34) التقديرات الباريمترية المرتبطة بنموذج الأربعة عوامل في العينة الأولى

وكما يوضح الجدول مكونات التباين من حيث نسبة الالتزام وتباين الخطأ المرتبطة بكل عبارة ، ويلاحظ أن كبر العينة ساعد على حساب مكونات على كل عوامل الالتزام بمعنوية إحصائية ، كان هناك معنوية للأخطاء المرتبطة بعدد كبير من العبارات وخصوصاً تلك المرتبطة بالالتزام المعياري ، وخصوصاً متوسط مكون الخطأ لعبارات مقياس الالتزام المعياري حيث كان 0.74 (للعينة الأولى)

مكونات الخطأ المرتفعة ظهرت كذلك في بعض عبارات الالتزام البقائي العبارة السابعة والثامنة

جدول رقم (34)

المكونات المختلفة لعبارات نموذج الالتزام ذو الأربعة عوامل

العبارة	الالتزام الوجداني	الالتزام البقياني نقص بدائل عمل	الالتزام البقياني مرتفعة	الالتزام المعياري	الخطأ
الالتزام الوجداني					
العبارة الأولى	0.65				0.35
العبارة الثانية	0.70				0.30
العبارة الثالثة	0.56				0.44
العبارة الرابعة	0.52				0.48
العبارة الخامسة	0.39				0.61
العبارة السادسة	0.37				0.63
العبارة السابعة	0.25				0.75
العبارة الثامنة	0.11				0.88
الالتزام البقياني					
العبارة الأولى		0.21			0.77
العبارة الثانية		0.68			0.32
العبارة الثالثة		0.54			
العبارة الرابعة		0.14			
العبارة الخامسة			0.24		
العبارة السادسة			0.68		
العبارة السابعة			0.62		
العبارة الثامنة			0.06		
الالتزام المعياري					
العبارة الأولى				0.16	0.84
العبارة الثانية				0.17	0.83
العبارة الثالثة				0.26	0.74
العبارة الرابعة				0.54	0.46
العبارة الخامسة				0.26	0.74
العبارة السادسة				0.34	0.66
العبارة السابعة				0.28	0.72
العبارة الثامنة				0.10	0.90

حيث كان تفسير هاتين العبارتين محل جدل ونزاع (McGee & Ford, 1978; Meyer et al., 1990)

وربما كانت العبارة السابعة والثامنة تنتج اختلاف في الفهم وعدم وضوح للمعنى في أذهان المبحوثين مع الأخذ في الاعتبار أنهما الجملتين الرئيسيتين السابقتين في مقياس الالتزام البقائي .

وفي كل الحالات حتى ولو كانت هذه المقاييس ذات معدلات ثبات مرضية فإنه من الواضح أن بعض العبارات الفردية لها درجة عالية من التباينات غير الالتزامية !!مرتبطة بهم P. 18

الارتباطات الداخلية للعامل في جدول رقم (35) تعكس بوضوح نتائج تحليل العاملى الاكتشافى Allen, Meyer 1990 وخصوصاً الارتباطات بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وهى كلها من منخفضة إلى متوسطة

جدول رقم (35)

ارتباطات العامل

المقياس	AC	CC : lo Alt	CC : Hisac	NC
1- الالتزام الوجدانى AC	-			
2- الالتزام البقائى : نقص البدائل CC: lo Alt	-0.21	-		
3- الالتزام البقائى : CC: Hisac	-0.00	0.77	-	
4- الالتزام المعيارى NC	0.44	-0.02	0.12	-

ويلاحظ من الجدول أن الالتزام البقائى المبنى على نقص بدائل العمل CC: lo Alt يرتبط ارتباط إيجابى مرتفع مع الالتزام البقائى المبنى على التوضحية الشخصية العالية (CC : Hi sac)

مقدمات ، نتائج ، ارتباطات الالتزام .

بالإتفاق مع البحوث السابقة فى الالتزام ثلاثى الأبعاد ومع تحليل (CFA) فقد بين تحليل الارتباط الجزئى وتحليل ارتباط Zero - order أن الالتزام الوجدانى

و الالتزام البقائى والالتزام المعيارى منفصلة تماماً عن بعضها ، وعلى سبيل المثال عندما أجريت اختبارات للفرقة بين الارتباطات التابعة وهى - MJDO - JIG - OCQ أوضحت الدراسة ارتباطات مختلفة معنوياً ($p < .01$) مع الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وبالاتفاق مع توقعات الدراسة كان الالتزام الوجدانى له ارتباطات إيجابية قوية مع المتغيرات التالية $rs = .51$, $.51$ and $.72$ for JIG, MJd – motivational scale & OCQ .

هذا بينما ارتبط الالتزام البقائى ارتباط سلبى مع نفس المقاييس ($r = .11$, $-.11$ and $-.11$) أيضاً كما توقعت الدراسة ارتبطت النية لترك المنظمة ارتباط معنوى مع كل الثلاثة مقاييس للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى وأظهرت أعلى ارتباط مع الالتزام الوجدانى ($r = -.42$) .

أما بالنسبة إلى الالتزام البقائى المبني على التضحية الكبيرة والالتزام البقائى المبني على نقص بدائل العمل المتاحة باعتبارهم مفهومين منفصلين ، فإن هذين المقياسين لم يظهر أى اختلافات فى العلاقات بينهم وبين المتغيرات الأخرى ، أو على الأقل بالنسبة لاتجاه هذه العلاقات ، بينما العلاقة السلبية الموجودة فى الالتزام البقائى المبني على نقص البدائل ليست كبيرة إلى درجة معنوية .

وكما توقعت الدراسة ارتبطت كل من العمر وعدد السنوات فى المنظمة ارتباط إيجابى بالالتزام الوجدانى ($rs = .17$ and $.17$) بالترتيب كذلك على النقيض من التوقعات فإن المقاييس ارتبطت ارتباط إيجابى بالالتزام المعيارى ($rs = .20$, $.23$) للعمر وعدد السنوات بالمنظمة .

نتائج الدراسة :

تؤيد نتائج الدراسة نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى P.21 وبالرغم من أن نتائج الدراسة أوضحت طبقاً لتحليل (CFA) أن الأبعاد الفرعية لمقياس الالتزام البقائى (الالتزام البقائى المبني على التضحية الكبيرة والالتزام البقائى المبني على

نقص بدائل العمل المتاحة) باعتبارهم لهم مقياسين فرعيين ارتبطت ارتباط مرتفع ،
والأكثر أهمية من ذلك هو أنهم لم يحققوا أى اختلافات فى العلاقات بغيرهم من
المتغيرات الأخرى .

تحتاج نسبة الخطأ العالية فى تحليل (CFA) إلى التخفيف من حدتها ، وذلك
بذكر أسباب ضعف تحميل loading هذه العبارات على العامل ، كما أن تحليل
(CFA) أثبت وجود تباين لا التزامى أساسى فى مقياس الالتزام المعيارى ، كما
تقترح الدراسة أن العبارة رقم 7 ، رقم 8 من مقياس الالتزام البقائى يجب أن تلغى
من مقياس الالتزام البقائى .

مقدمات الأشكال الثلاثة للالتزام :

حقق مقياس قائمة استقصاء تصميم العمل متعدد الطرق الدافعى والذي يطلق
عليه اختصار (MJDQ – Motivations) أقوى ارتباط إيجابى مع الالتزام
الوجدانى بالمقارنة مع مقياس الالتزام المعيارى والالتزام البقائى ، وهذا يؤكد
ويقوى فكرة أنه من بين الثلاثة مكونات للالتزام التنظيمى فإن الالتزام الوجدانى
يتأثر بخبرة الفرد عن عمله .

ارتبط الالتزام البقائى إيجابياً مع عدد السنوات بالمنظمة ولكن لم يرتبط
بالعمر فى إحدى العينتين ولكن ارتبط ارتباط إيجابى بالعمر ولم يرتبط بعدد
السنوات فى المنظمة فى العينة الثانية . وهذه النتيجة مقيدة بالتصميم الخاص
بالدراسة بالنسبة للعينة الثانية .

يجب أن تستمر البحوث المتعلقة بالمقدمات المختلفة للأشكال الثلاثة للالتزام
التظيمى فى الكشف عن المقدمات المتميزة الخاصة بكل شكل من أشكال الالتزام .
نتائج الأشكال الثلاثة للالتزام :

هذه الدراسة لم تستطع أن تتوصل إلى ارتباطات مختلفة بين معدلات الأداء بين
الأشكال الثلاثة للالتزام ويتعارض هذا مع نتائج الأبحاث السابقة مثل Meyer et

1991; Shore, Barksdale, 1993; al., الذين توصلوا إلى أن معدلات الأداء ترتبط إما إيجابياً أو لا ترتبط بالالتزام الوجداني ولكن ترتبط سلبياً بالالتزام البقائي ، ويفسر ذلك أن معدلات الأداء المستخدمة في الدراسة تغطي فترة قصيرة نسبياً .. بينما في الدراسات السابقة تعتمد على معدلات الأداء السنوية .

ويتبنى الباحثون تصور Johns, 1991 عن العلاقة بين الأداء وبين الالتزام الوجداني حيث لاحظ أن العلاقة بينهم يمكن أن تلاحظ فقط في الحالات الآتية :

- 1- إذا أظهر الموظفين في العينة اختلافات أساسية في درجة الالتزام الوجداني .
- 2- إذا كان للموظفين القدرة والفرصة لتحويل وترجمة الزيادة في الالتزام التنظيمي إلى زيادة في معدلات الأداء .

- 3- إذا كانت الاختلافات في الأداء يمكن أن تنعكس في وسيلة قياس معدلات الأداء ونظر لعدم وجود النقطة الثالثة لأن قياس الأداء كان يعتمد على الملاحظة لمدة من 20 - 50 دقيقة نظراً لأن عناصر النقطة الثانية ربما كانت غير موجودة لذلك عجزت الدراسات عن اكتشاف أى علاقة بين الأشكال الثلاثة للالتزام وبين أداء العمل . ويوصى الباحثون بإجراء عدد من الدراسات التي تغطي العلاقة بين اتجاهات الالتزام وبين معدلات الأداء وهذه المهمة يجب أن تبدأ بدراسة نماذج الالتزام ثلاثي الأبعاد .

دراسة تأثير المرحلة المهنية على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي:

في دراسة أجراها Allen, Meyer, 1993 :

لدراسة تأثير المرحلة المهنية على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي والمعياري وذلك لتوضيح أبعاد النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام . ركزت الدراسة على العلاقة بين المرحلة المهنية وأحد الاتجاهات نحو العمل وهو الاتجاه نحو الالتزام التنظيمي وارتباط ذلك بدوران العمل والمخرجات الأخرى والدراسات في مفهوم المرحلة المهنية توجهت أصلاً إلى قضيتين أساسيتين هما : هل هناك تغيرات في اتجاهات الأفراد نحو العمل تنتج من المرحلة المهنية وتختلف من مرحلة مهنية إلى أخرى والقضية الثانية هل العلاقة بين خبرة الأفراد في العمل تختلف في درجة ارتباطها باتجاهات الأفراد نحو العمل خلال المراحل المهنية المختلفة .

مفهوم المرحلة المهنية Career stage construct :

كما لاحظت Morrow, Mcelory, 1987 أن عمر الموظفين وعدد سنوات البقاء في المنظمة وعدد السنوات في المركز الحالي أو العمل استخدمت لتحديد المرحلة المهنية .

وكثير من الدراسات حاولت تحليل التأثير النسبي لهذه المتغيرات على اتجاهات العمل .

الاختلاف بين الدراسات موجود بسبب التصور المختلف للباحثين عن المرحلة المهنية من حيث الزمن أو الفترة في حدود كل مرحلة مهنية ، بالإضافة إلى أنه بالرغم أن مصطلح الفترة المهنية يقترح أنها منفصلة عن الوقت ، فإن بعض الباحثين يتعامل مع الوقت وعدد السنوات في المنظمة على أنه متغيرات متصلة Continuous variable هذا بالإضافة إلى اختلاف أو عدم الاتفاق في إجراءات البحوث .

المرحلة المهنية والالتزام التنظيمي ، الارتباط النظري والعملية :
تقترح نتائج البحوث Meyer, Allen, 1987, Mowday Mcdadel 1980 أن
الالتزام الوجداني ينخفض أثناء السنة الأولى من التحاق الفرد بالعمل ، والشرح
المنطقي لهذا هو أن الأفراد الجدد يدخلون المنظمة ولديهم خبرات عمل غير واقعة
وغير عالية (Wanous, 1980) .

وعندما يعلموا أكثر عن عملهم فإن أكثر من خبرات العمل تمثل "صدمة الحقيقة أو
صدمة الواقع" Reality Shock وردود الفعل الوجدانية تتغير تبعاً لها ، عدد من
الموظفين يتركون المنظمة خلال تلك الفترة ، أما بالنسبة للذين يبقون في المنظمة
فإن الالتزام الوجداني الذي يتزايد خلال الفترة الأولى يمكن أن يمثل مرحلة
للمستويات التالية من الالتزام (Mowday et al., 1982) .

وبوجه عام هناك توقع أن الالتزام الوجداني للمنظمة وجد أنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً
بالعمر وعدد السنوات في المنظمة في عديد من الدراسات مثل (Adler, Aranya, 1983; Angle, Perry, 1984) بالرغم من وجود دلائل قليلة على استمرار
انخفاض الاتجاهات التي يمكن ملاحظتها خلال السنة الأولى من الالتحاق بالعمل .
وكما لاحظ Cherrington et al., 1979 فيما يتعلق بالعلاقة بين العمر وقيم العمل
، أن تفسير علاقة الارتباط التي تتضمن العمر غامضة ومبهمه ، فالارتباط بين
العمر والالتزام يمكن أن يوجد بسبب :

1- شئ عن التعتيق Aging أو النضج من حيث هو استعداد كبار السن من
الموظفين لأن يكونوا أكثر التزاماً بالمنظمة (تفسير من واقع النضج
(Maturity) .

2- الموظفين الأكبر سناً يدركون أنهم فعلاً أن لديهم خبرة إيجابية في المنظمة ،
أو يعتقدوا أن لديهم خبرة إيجابية بالمنظمة أكثر من الموظفين الأصغر عمراً
(تفسير الخبرة الأفضل) .

3- يوجد اختلافات في الأجيال في الالتزام التنظيمي (تفسير الجيل)
وإذا كان التفسير الأخير موجود وحقيقى فإنه يمكن أن نتوقع أيضاً أن نجد أن العمر
يؤثر على الالتزام المعيارى ، من الممكن أن فكرة رجل المنظمة "Organization
man" الذى التزم بأن يبقى مخلصاً للمنظمة هي فكرة يعتقها الأفراد الذين يعملون
في المنظمات منذ فترة طويلة .

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد السنوات بالمنظمة يمكن أن تعكس حقيقة أن
الموظفين الأكثر خبرة لديهم مراكز جذابة ومغرية في المنظمة، وتفسير آخر هو أنه
من خلال الأيام فإن الموظفين الأقل التزاماً سيكونون أكثر رغبة في ترك المنظمة ،
وهذا أيضاً اقترحه Salancik, 1977 إلى أن عدد السنوات في المنظمة ترجع إلى
عمليات التبرير النفسى .

(لا نى موجود هنا من عشرين عام فأنى يجب أن أحبها)
وفي النهاية لأن العمر وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط عالى فإن هذا
التأثير يرجع ببساطة إلى العمر .

العلاقة بين عدد السنوات في المركز والالتزام وجه لها اهتمام قليل في الدراسات ،
يمكن أن نتوقع بالنظر إلى أن الموظفين الذين يبقون في نفس المركز فترة طويلة
هم هؤلاء الذين تركهم الدور في الترقيات لذلك سوف يكون لهم التزام قليل
لمنظماتهم .

العلاقة بين خبرة الأفراد في العمل والالتزام الوجدانى :
قليل هو المعروف عن تأثير المرحلة المهنية كمتغير وسيط بين خبرة الأفراد فى
العمل والالتزام التنظيمى بالرغم من أن دراسة Buchanan 1974 للموظفين عن
ثلاث مراحل زمنية مختلفة مفيدة إلا أنه وجد أن الالتزام الوجدانى كان يتم التنبؤ به
أكبر بالنسبة لخبرة الأفراد عن العمل بالنسبة للمعنيين الجدد (الأقل من عام) بينما

بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة من (1-5 سنوات) فإن الالتزام ارتبط بإدراك الأفراد أن المنظمة لديها معيار الالتزام وإلى المدى الذى يتوقع فيه الموظفين بأنه يجب أن يكون ملتزم .

منهج البحث :

غرض الدراسة التى أجراها Allen, Meyer هو فحص الالتزام التنظيمى فى علاقته بالثلاثة طرق المختلفة لتحديد المرحلة المهنية ، وهذا يتم بطريقتين الأولى وتشبه (Morrow, McElroy 1987) بمقارنة مستويات الالتزام الذى يقرره الموظفين فى الأعمار وفى المستويات التنظيمية المختلفة وفى المراكز التنظيمية المختلفة ، وتحليل متغيرات المرحلة المهنية التى تكون أكثر تأثيراً فى مساهمتها النسبية فى كل من الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى والغرض الثانى اختبار فروض أن بعض عناصر خبرة العمل أكثر ارتباطاً باستجابات الموظفين الوجدانية نحو العمل فى بعض المراحل المهنية الثلاثة مراحل المهنية كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين الالتزام التنظيمى الوجدانى ومتغيرات خبرة الأفراد فى العمل التى يفترض أنها مقدمات الالتزام الوجدانى .

مجتمع البحث والعينة :

عينة البحث كانت 123 من الموظفين بإحدى معامل الجامعة متوسط عمرهم 38.5 سنة والعينة الثانية 168 كانوا موظفين كتابيين ومشرفين ومديرين فى مستشفى عام ومتوسط عمر العينة كان 39.4 عام .

المقاييس :

تم قياس الالتزام التنظيمى باستخدام مقاييس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى الذين قدمهم (Allen, Meyer 1991) ذو الثمانى عبارات وتقديرات الثبات للمقاييس كانت (0.86 - 0.81 - 0.76) على التوالى وتم قياس

المرحلة المهنية بسؤال الموظفين عن عمرهم وعدد سنوات عملهم فى المنظمة
وعدد سنوات بقائهم فى وظائفهم الحالية فى المنظمة .

وتم قياس خبرة الأفراد فى العمل باستخدام عدد من أزواج العبارات وتم قياس
إدراك الأفراد للمدى الذى فيه أدوارهم محددة بوضوح وتتطوى على درجة من
المعنى ، والإدارة متفتحة الذهن ومتقبلة للمرؤوسين ويتم معاملة الموظفين بعدالة ،
ويشعرون بالأهمية للمنظمة ، والمنظمة تعتمد عليها ويشارك الموظفون فى اتخاذ
القرارات المتصلة بأعمالهم ولديهم معلومات مرتدة عن الآراء وبعض هذه المقاييس
مطورة من Buchanan, 1974 والأخرى طورها الباحثون .

نتائج الدراسة :

وبإتباع Morrow, McElroy, 1987 تم تقسيم الموظفين إلى ثلاث مراحل مهنية
على أساس العمل كالاتى أقل من 31 عام مرحلة أولى ومن 31 - 41 مرحلة ثانية
ومن 41 - 60 مرحلة ثالثة وعدد السنوات بالمنظمة مرحلة أولى أقل من سنتين
ومن 2-10 مرحلة ثانية وأكثر من 10 سنوات مرحلة ثالثة وكانت نتائج الدراسة
كالآتى :

لأن اهتمام البحث توجه إلى قضيتين هما :

- 1- الاختلاف فى الالتزام التنظيمى بين المراحل المهنية المختلفة .
- 2- العلاقة بين خبرة الأفراد فى العمل والالتزام الوجدانى فى المراحل المهنية
المختلفة .

وبالنسبة للقضية الأولى فإن بيانات الدراسة تقترح أن الطريقة التى تم بها
تحديد المرحلة المهنية أثرت على علاقة المرحلة المهنية بالأشكال الثلاثة للالتزام
التنظيمى وأوضحت الدراسة الآتى :

- يتزايد الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى كلما تزايد عمر الموظف بينما يتزايد الالتزام البقائى بتزايد عدد السنوات التى يقضيها الفرد فى المنظمة وفى المركز .

- وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه Morrow, MC Elroy 1987 من نتائج ويلاحظ هنا أن تأثير العمر وعدد السنوات فى المركز تأثير متوسط نسبياً . أما بالنسبة للقضية الثانية فإن هناك دليل بسيط على أن خبرة الأفراد فى العمل ترتبط ارتباطات مختلفة مع الالتزام الوجداني فى ظل المراحل المهنية المختلفة . هذا على الرغم من أن خبرة الأفراد فى العمل هى المسبب الرئيسى للالتزام القوى الذى عبر عنه العاملين فى المرحلة العمرية الكبيرة ، لكن متغير العمر بنفسه أو وحده يعتبر متغير زائف ، فالعمر كما أثبتت الدراسة لا يمارس تأثير على الالتزام بينما تختلف خبرة الأفراد فى العمل فى علاقتها بالالتزام الوجداني فقط من خلال مستوى سنوات بقاء الفرد فى المركز وليس على أساس عمر الموظف .

الخلاصة يتفق الباحثان مع Morrow, MCElroy فى أن مفهوم المرحلة المهنية يجب أن يفصل أكثر P. 344 ، كما أن العلاقة بين خبرة الأفراد فى العمل والمرحلة المهنية وبين الالتزام التنظيمى يجب أن تبحث أكثر وباتساع نظر أكثر .

جدول رقم (36)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام وبين العمر والسنوات فى المنظمة فى دراسة Meyer & Allen .

المقاييس	العمر	السنوات فى المنظمة
مقياس الالتزام الوجداني (ACS)	++0.31	++0.37
مقياس الالتزام البقائى (CCS)	0.4-	0.06
قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (OCQ)	++(0.28)	+0.26
مقياس Ritzler & Trice (R.ts)	0.21	+0.27
مقياس Hrebiniak & Alutto (H.As)	++0.32	++0.37

++ معنوى عند 0.01

+ معنوى عند 0.05

وكما يوضح الجدول الارتباطات بين الأربعة مقاييس ولم يلاحظ منها أن العمر وعدد السنوات في المنظمة يرتبط ارتباط إيجابي مع مقاييس Ritzer Hrebiniak & Alutto .

كذلك ارتبط العمر وعدد السنوات في المنظمة مع مقياس الالتزام الوجداني ومع مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي على الالتزام المهني ، كما ساهمت هذه الدراسة مساهمة خاصة في القضايا الآتية :

- تطوير مقاييس ثابتة للالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي والمعياري والالتزام المهني الوجداني والبقائي والمعياري .
- أثبتت الدراسة بالدلائل على أن الأبعاد أو المكونات الثلاثة للالتزام المهني ترتبط بمعاملات ارتباط مختلفة وبدرجات مختلفة بالمتغيرات التي تعتبر مقدمات ونتائج الالتزام .
- أن كل من الالتزام المهني والالتزام التنظيمي يساهمان بالتبادل في التنبؤ بالمتغيرات التي تمثل مخرجات تنظيمية مثل ترك العمل والأداء والمواظبة

كذلك فإن تحليلات Confirmatory factor analysis لمقاييس الالتزام المهني والتنظيمي أظهرت فعلاً أنه يمكن أن نفرق بين الأبعاد الثلاثة للالتزام المهني والالتزام التنظيمي ، ولكن الدراسة أوضحت كذلك أن مكونات أو أشكال الالتزام ليست مستقلة بالكامل وأن هناك ارتباطات موجبة خلال المكونات بين الالتزام الوجداني والالتزام المعياري وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل Allen, Meyer, 1990; Hackett et al., 1992 .

دراسة Cohen, 1996 :

دراسة أخرى ساهمت في تقييم النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي والتي اعتمدت على معيار قياس الصدق التمييزي للنموذج Discriminant Validity وهو معيار يستخدم لتقييم مدى التداخل بين المفاهيم. واستخدم في العديد من الدراسات مثل :

Brooke, Russell, Price, 1988; Mathieu, Farr 1991; Morrow & McElroy; 1986; Morrow, Wirth, 1989

وبناء عليه أجريت الدراسة لفحص الصدق التمييزي لمفاهيم الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري وذلك بدراسة علاقاتهم بالمفاهيم الأخرى المختلفة للالتزام بالعمل مثل :

- الاندماج في أنشطة العمل Work Involvement
- الاندماج في العمل Job involvement
- الالتزام المهني Career commitment
- أخلاق العمل البروتستينية Protestant work ethic

وذلك لضمان عدم تداخل مفاهيم الالتزام الوجداني والبقائي والمعياري قبل استخدامهم في البحوث ولأن اكتشاف درجة الصدق التمييزي للمقاييس وعلاقته بالالتزام إلى متجهات أخرى سوف يساعد ويوجه البحوث المستقبلية للنظر إلى خصائص هذه المقاييس بالمقارنة بغيرها من المقاييس الأخرى .

تصميم البحث :

أجريت الدراسة على الممرضات، في مستشفى صغير ومستشفى متوسط على عينة تتكون من 238 من الممرضات والمقاييس التي استخدمت هي:

- لقياس الالتزام التنظيمي الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري استخدم مقياس Allen, Meyer 1990 ذو الثماني عبارات لكل مقياس فرعى .
- لقياس الالتزام التنظيمي العام استخدم مقياس Porter et al., 1974 ذو التسعة عبارات .
- استخدم لقياس الالتزام المهني مقياس (Blau, 1985) ذو الثماني عبارات .
- استخدم لقياس الاندماج في العمل مقياس من 10 عبارات من Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس الاندماج في أنشطة العمل مقياس من 6 عبارات من Kanugo, 1982 .
- لقياس الالتزام التنظيمي العام استخدم مقياس Porter et al., 1974 ذو التسعة عبارات .
- استخدم لقياس الالتزام المهني مقياس Blau, 1985 ذو الثماني عبارات .
- استخدم لقياس الاندماج في العمل مقياس من 10 عبارات من Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس الاندماج في أنشطة العمل مقياس من 6 عبارات من Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس أخلاق العمل البروتستنتية مقياس من 10 عبارات من المقياس الأصلي ذو التسعة عشر عبارة من Mirels & Garrett, 1971

نتائج الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة معدلات ثبات مقبولة لكل مقياس الدراسة ولدرجة ما ثبات منخفض للالتزام البقائي والالتزام المعيارى .

كما أوضحت الدراسة عدم وجود تداخل بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى والمعيارى ، أو بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى وبين أشكال الالتزام الأخرى .

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مثيرة وهى عدم وجود علاقة معنوية بين الالتزام البقائى وغيره من متغيرات الدراسة وعلى وجه خاص من مقاييس الالتزام الأخرى .

كما أوضحت الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى المعيارى أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقاء فى المنظمة، حيث أوضحت :

- ارتباط منخفض وغير معنوى مع الالتزام البقائى .
 - ارتباط متوسط ومعنوى مع الالتزام المعيارى .
 - ارتباط مرتفع لدرجة ما ومعنوى مع الالتزام الوجدانى .
- كما أكد تحليل Confirmatory factor analysis أن المقياس ذو الثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمى (الوجدانى – البقائى – المعيارى) أكثر ملائمة وصلاحيه من استخدام مقياس من عامل واحد يضم المقاييس الثلاثة فى نفس الوقت وبالتالى أكدت نتائج الدراسة وساندت افتراض نموذج الأبعاد الثلاثة للاستخدام التنظيمى .
- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاييس نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى والمعيارى يجب أن تتكامل مع غيرها من مقاييس الالتزام بالعمل بدون أن يمثل ذلك وجود مقاييس زائدة لا مبرر لها أو متداخلة مع غيرها من المقاييس .

كما أن تحليل الارتباط أوضح أنماط مختلفة من العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالعمل مما يؤيد لدرجة ما الصدق التميزى لمفاهيم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى ولكن الباحث يرى أننا نحتاج إلى إعادة تطبيق الدراسة فى ظل مواقف تنظيمية مختلفة.

وأن محاولة التعرف على الروابط السببية بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى ببعديه الالتزام البقائى المبنى على التضحية الشخصية العالية أو الالتزام البقائى المؤسس على نقص بدائل العمل المتاحة تقترح أن اختلاف الارتباطات الملاحظة فى تحليل (CFA) يمكن أن تعكس الاختلافات فى اتجاهات التأثير وذلك لأن الارتباط السلبى بين الالتزام الوجدانى والمكونين البديلين للالتزام البقائى يظهر أنه يعكس التأثير السلبى للارتباط الوجدانى على الميل للتقير بالكون مرتبطاً بالمنظمة بسبب نقص بدائل العمل المتاحة .

الارتباط الإيجابى بين الالتزام الوجدانى مكون التضحية الشخصية العالية يمكن أن يعكس التأثير الإيجابى للاعتراف بالتكلفة المرتبة على الشعور بالارتباط الوجدانى .

والمثير فى هذه الدراسة أن كل من الحالتين تعكس وتشرح تصور تأثير عمله

تخفيض التناقض المعرفى Dissonance – reduction والتبرير الذاتى Self Justifications .

دراسة Dornstein , y.,1989

وفي هذه الدراسة تم فحص دراسة صدق تكوين المقاييس للالتزام الوجداني والالتزام البقائي التي قدمها Meyer, Allen, 1984 وذلك باستخدام Confirmatory factor analysis من ثلاث عينات من ثلاث منظمات (محل تجارة تجزئة - مستشفى - جامعة)

عينة البحث تتكون من 337 مبحوث لتقييم صدق تكوين المقاييس وفحص علاقة الارتباط السببية بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وذلك لشرح وتوضيح طبيعة الارتباط بين الالتزام الوجداني وبين الالتزام البقائي الناتج من التوضحية الشخصية العالية كمقياس فرعي للالتزام البقائي وذلك بتحليل العلاقة الخطية بين المتغيرين .

والفرض الرئيسي للدراسة هو تأكيد التباعد والانفصال بين مفاهيم الالتزام الوجداني والبقائي التي قدمها Meyer, Allen, 1994 لقياس وجهتي النظر التي قدمهم قبل ذلك كل من Porter, et al., 1974; Becker, 1961; Mowday et al., 1982 كمفهومين مختلفين للالتزام التنظيمي وذلك بالفحص الإضافي لتكوين كل من مقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وفحص طبيعة العلاقة بينهم .

ولفحص طبيعة العلاقة بينهم استخدمت الدراسة متبنيات بكل شكل من أشكال الالتزام في النموذج السببي ومعيار استخدام متبنيات كل من التصويت هو اختيار المتغيرات التي تحقق أعلى ارتباط بكل شكل من أشكال الالتزام .

ولاختيار المتنبئات اختار عبارتين لقياس تحديات العمل والاعتمادية التنظيمية كمتنبئات الالتزام الوجداني ، وعبرة واحدة لقياس الخسارة التي سوف تفقد من مزايا المعاشات ومدى وجود بدائل عمل تنظيمية أخرى كمتنبئات بالالتزام البقائي

وكمتنبئات للعينة الثالثة استخدم الباحثون عبارتين التطابق مع توقعات مرحلة ما قبل دخوله المنظمة ، و14 عبارة لقياس نطاق العمل Job Scope كمتنبئات للالتزام الوجداني وكذلك استخدم مدى وجود بدائل عمل أخرى والوقت والجهد الذي سوف يضيع إذا ما ترك الفرد المنظمة كمتنبئات بالالتزام البقائي ومكوناته .

نتائج البحث

أوضحت نتائج البحث اتفاقاً مع البحوث السابقة التي أظهرت أن الالتزام الوجداني والالتزام البقائي مفهومين مختلفين تماماً Quite Distinct construct بالإضافة إلى أنها تقترح أن المنبعين المختلفين الذين ينتج عنهما الالتزام المؤسسي على التكلفة المرتبطة بترك العمل أيضاً مختلفين وبالتالي فإن المقياسين الفرعيين للالتزام البقائي مختلفين .

دراسة Jong – wook, price, Mueller, 1997

أجرى الباحثون دراستهم لتقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الوجداني – البقائي – المعياري) في منطقتين كوريتين .
وسنعرض أولاً تصورهم النظري كما كتبوه لنموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد والذي من المفروض أن يعتمد على نموذج Meyer, Allen, 1993 .

نظر الباحثون إلى النموذج باعتباره تكاملاً بين ثلاثة مفاهيم للالتزام التنظيمي التي قدمها الباحثون Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982 في الالتزام الاتجاعي وإلى Becker , 1960 في الالتزام السلوكي وإلى Wiener, 1982 في الالتزام المعياري .

ويرى الباحثون أن المقاييس التي طورها Allen, Meyer, 1990 لقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري قد تم فحص الخصائص السيكولوجية لها من خلال العديد من الدراسات ، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى إعادة تقييم عبر الثقافات المختلفة .

ويرى الباحثون أن مكونات بعض المقاييس لم تؤسس جيداً وخصوصاً فيما يتعلق بمكونات الالتزام المعياري P. 961
المقاييس التي تم تقييمها هي مقاييس Meyer, Allen, 1993 والتي عدلت مقاييس Allen, Meyer, 1990 كالآتي :

- تم حذف عبارتين من الالتزام الوجداني وأصبح عدد العبارات 6 عبارات .

- تم حذف ثلاث عبارات من الالتزام البقائي وإضافة عبارة جديدة ليصبح عدد العبارات 6 عبارات .

- تم إعادة كتابة الستة عبارات للالتزام المعيارى لتعبر عن معنى المفهوم .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن دراسة Meyer et al., 1993 أوضحت أن المقاييس المعدلة لها قبول عام من حيث خصائصها كمقاييس سيكولوجية فى مصطلحات الثبات والصدق وصدق المفهوم ولكن وجد أن مقياس الالتزام المعيارى ارتبط ارتباط قوى بمقياس الالتزام الوجدانى مقداره $(r = .74)$.
ولذلك أجروا هذه الدراسة لتقييم مقاييس الارتباط الوجدانى والبقائى والمعيارى ذات الستة عبارات فى كوريا الجنوبية أى فى مجتمع مختلف تماماً عن المنظمات الغربية حيث حدثت عمليات التقييم السابقة .

محددات ونتائج الالتزام :

كتب الباحثون عن معيارهم لتقييم المفهوم ثلاثى الأبعاد التصور التالى :
يعتبر صدق تكوين المفهوم Construct validation له أهمية حيوية فى قياس وتقييم الخصائص السيكمترية Psychometric properties (لأى مقياس من المقاييس السيكلوجية) والتى تكون مطلوبة للتنبؤات المستمدة من النماذج السببية Causal Models التى يمكن أن تستخدم كمعيار لتقييم المقياس .

ويقول الباحثون Jong – Wook et al., 1997 أن هناك عدد من المحددات والنتائج المختلفة للثلاثة أبعاد المختلفة للالتزام التنظيمى اقترحتها الدراسات السابقة مثال Meyer, Allen, 1990; Dunham et al., 1994; Hackett et al.,

1994; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991; Meyer et al., 1993 .

ويقول الباحثون استخدمنا لقياس المتغيرات المقاييس التي كان لها استخدام شائع في الدراسات التنظيمية .

محددات الالتزام الوجداني :

استمدت العمليات التي تؤدي إلى الالتزام الوجداني من مبادئ التبادل Exchange principles طبقاً لـ (Mowday et al., 1982; Motlaz1988)، وطبقاً لمبادئ التبادل فإن المنظمة تقدم العوائد أو العقوبات فيما تقدمه مقابل المساهمات التي يؤديها الأفراد أو يفشلوا في تأديتها ، والموظفين يلزموا أنفسهم بالمنظمة في مقابل استلام العوائد أو لتجنب العقوبات وهذا المبدأ يقترح أن الالتزام الوجداني هو نتيجة العوائد أو العقوبات بشكل كبير .

والدراسة تفحص أربعة عشر من العوائد أو العقوبات التي من الممكن أن تحدد الالتزام الوجداني (علامة الارتباط بجانب المتغير)

1. الحرية في العمل (+) ،
2. الروتينية (-) ،
3. غموض الدور. (-) ،
4. صراع الدور (-) ،
5. أعباء العمل (-) ،
6. عدم كفاية الموارد (-) ،
7. دعم المشرف (+) ،
8. دعم الزملاء (+)
9. ضمان العمل (+)
10. مخاطر العمل (-)

11- والمدفوعات (+) .

وأيدت وأثبتت العلاقة بين الالتزام الوجداني وهذه المتغيرات التي تمثل المدفوعات والعقوبات في كتابات Iverson, Roy 1994; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991; Wallace, 1995 Cropanzano, أيضاً اقترح كل من James, Konovsky, 1993; Wanous, Poland, Plemak, Daves, 1992 . أن هناك أربعة متغيرات فردية تؤثر على الالتزام الوجداني .

توقع الباحثون أن مقابلة التوقعات ، الاندماج في العمل ، والأنشطة الإيجابية ، سوف تزيد الالتزام الوجداني ، بينما التأثيرات السلبية سوف تنقصها . بالإضافة إلى أن الكتابات تبين أن البيئة التي تمارس فيها التأثيرات السلبية تؤثر على توجهات الموظفين ، لذلك الباحثون توقعوا أن فرص العمل الخارجية سوف تنقص الالتزام الوجداني ، بينما التدعيم والمساندة من المجتمع من الزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل سوف تزيد الالتزام الوجداني .

محددات الالتزام البقائي :

عرض الباحثون Jon, Wook et al., 1997 اشتقاقهم للمتغيرات التي اعتبروها محددات للالتزام البقائي بعرض الآتي :

أي شيء يزيد من قيمة التكاليف المرتبطة بترك المنظمة سوف يؤدي إلى زيادة الالتزام البقائي .

واقترح الباحثون (بعد مراجعة الكتابات في الالتزام البقائي والتي تشمل Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1991; Becker, 1960) أن هناك ثمانية متغيرات يمكن أن تمثل المحددات المحتملة للالتزام البقائي وهي :

1- استثمارات الفرد الشخصية .

2- التدريب العام

3- التأييد الاجتماعي ويشمل تأييد المشرف

- 4- تأييد الزملاء
- 5- تأييد الزوج
- 6- تأييد الآباء
- 7- تأييد الأصدقاء
- 8- الفرصة لوجود عمل بديل

وتعكس استثمارات الفرد في المنظمة المستثمرات ذات القيمة Valuable resources مثل المجهود والوقت والطاقة والعطاء التي يبذلها الفرد في عمله أو في منظمته ليرفع من شأنها .

وبالتالى فإن زيادة المجهود والبذل والعطاء من العاملين سوف يزيد من التزامهم البقائى لأن ترك المنظمة سوف يعنى لهم خسارة هذه الاستثمارات ذات القيمة التى بذلها الفرد فى عمله .

وعرف الباحثون الاستثمارات الذاتية بأنها قيمة الاستثمارات ذات القيمة التى قدمها الفرد للمنظمة ليرفع من شأن منظمته أو لتحقيق أهدافها وتم قياسها بعبارتين إحداها (لقد بذلت الكثير من الجهد فى هذه المنظمة) .

كذلك فإن نقص إمكانية نقل مهارة العمل ومعارفه سوف تزيد من تكلفة ترك المنظمة لأن ذلك سوف يجعل من الصعب على الموظفين أن يجدوا عمل بديل يلائم مهارتهم ومعارفهم المتخصصة وتبعاً لذلك فإن التدريب المتخصص على عمل محدد سوف يزيد من الالتزام البقائى بينما التدريب العام الذى يؤهل الفرد للقيام بأعمال متعددة ، ويمكن نقل ما تم التدريب عليه إلى منظمة أخرى سوف ينقص من الالتزام البقائى .

ومن ناحية أخرى فإن تكلفة الانتقال من المنظمة هي تكلفة نفسية (سيكولوجية) كما هي تكلفة مادية أو اقتصادية ، فإذا ما انتقل العاملين إلى منظمة أخرى فإنهم سوف يفقدون العلاقات الاجتماعية التي كونها الأفراد في المنظمة ، وهذا ما سوف يزيد من التكلفة النفسية الخاصة بتكوين أصدقاء جدد ، وبالتالي يحتاج إلى تعلم كيف يتوافق مع مجتمعات عمل جديدة غير مجموعات العمل التي كان يعمل معها Becker, 1960 لذلك فإن شعور الفرد بالمساندة الاجتماعية من الزملاء والمشرفين والزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل سوف تزيد من الالتزام البقائي ، لأن انتقال الفرد إلى عمل آخر بديل سوف تؤدي إلى تكلفة إنشاء علاقات اجتماعية جديدة وفقدان تلك المساندة التي كان يحظى بها .

وعرف الباحثون المساندة والدعم بأنها درجة المساعدة المتصلة بالعمل التي تقدم للموظف من الزوج أو من الآباء أو من الأصدقاء وتقاس بعبارات مثل (زوجي يرغب في الاستماع إلى المشكلات المتصلة بعملتي - أن أهلي يرغبوا في الاستماع والاهتمام بالمشكلات المتعلقة بي في عملي) .

محددات الالتزام المعياري :

يعرض Jong - Wook et al., 1997 اعتماداً على كتابات Wiener, 1982 وعلى كتابات Scholl (1981) اقترح Meyer, Allen 1991 أن هناك ميكانزمين لإنتاج الالتزام المعياري هما :

1- التنشئة الاجتماعية 2- التبادل ، وهما يلعبان الدور الرئيسي في زيادة الالتزام المعياري .

وطبقاً لكتابات Wiener فإن الالتزام المعياري يتطور كنتيجة للمعتقدات المعيارية Normative beliefs والتي تستمدج خلال مرحلة ما قبل الدخول للمنظمة من خلال (الأسرة - والثقافة العامة) وما بعد الدخول للمنظمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة ، لذلك فإن معيار الالتزام Commitment

Norm والذي يسمى المعتقدات المعيارية المستمجة Internalized normative belief الذي قدمه Wiener سوف يفحص كمحدد محتمل للالتزام المعيارى^(٩). ويمارس ميكائزم آخر اثاره فى زيادة الالتزام المعيارى وهو مبادئ التبادل Principle of exchange أو ذلك الذى يطلق عليه معيار المعاملة بالمثل Reciprocity الذى قدمه Scholl 1981 وطبقاً لهذا المبدأ فإن الالتزام المعيارى يزيد من خلال استخدام العوائد من المنظمة التى تخلق إحساس بالواجب لمبادلة المعاملة بالمثل للمنظمة وذلك بالالتزام ، هذا فى حين أنه ليس كل العوائد تمثل إحساس بالالتزام .

لقد ركز Scholl على أن معيار المعاملة بالمثل يعمل فقط عندما الظروف التى تقدم فيها العوائد لآى فرد تكون أعلى من توقعاته "هذا فى حين أن Dunham et al., 1994 اقترح أن العوائد المتوقعة والمقدمة من الآخرين بالرغم من أنها ليست بقوة العوائد غير المتوقعة يمكن أيضاً أن تزيد الشعور بالإحساس الواجب أو الالتزام برد الدين .

وتفحص هذه الدراسة نوعين من العوائد المتوقعة التى تقدم للموظفين من الآخرين وهما العوائد الاجتماعية والعوائد التنظيمية .

(٩) بالرغم من إدعاء الباحثون أنهم قاسوا المعتقدات المعيارية المستمجة إلا أن المقياس الذى استخدموه لذلك لا يقيس هذه المعتقدات فقد استخدموا عبارتين اثنتين فقط أحد هذه العبارتين - أن الموظفين يجب أن يكونوا مخلصين لوظائفهم ، (العبرة الثانية لم تذكر) ورأى المؤلف الحالى أن ذلك المتغير يجب أن يقاس بثلاث مكونات أو عناصر هى الضغوط المعيارية المستمجة وقوة الرغبة فى التطابق مع الآخرين ومعيار الالتزام الموضوعى لدى الأفراد والثلاث مكونات مجتمعة تعكس القيم المعيارية المستمجة كما قدمها Wiener فى نظريته وبالتالي لا يعكس ما يتم قياسه المفهوم الذى قدمه Wiener وهذا لابد أن يؤثر على النتائج النهائية للبحث.

العوائد الاجتماعية مثل مساندة المشرف ومساندة زملاء العمل والتي تستمد من التفاعل مع الآخرين في العمل .

بينما العوائد التنظيمية التي تقدمها المنظمة لتسهيل الأعمال مثل سيادة العدالة وشرعية السلطة ، والفرصة للترقيات وضمان العمل ونقص مخاطر العمل والأجور تعتبر من العوائد التنظيمية التي تقدمها المنظمة (Motlaz, 1988) .

وبالرغم من أن هذه العوائد غير متوقعة عادةً لذلك فكما اقترح من (Dunham, 1994) فإنه من المتوقع أن تؤثر على الالتزام لذلك فإن العوائد الاجتماعية والتنظيمية سوف تزيد الالتزام المعيارى بينما وجود مخاطر العمل سوف تنقصه (*)

نتائج الالتزام :

لتقييم صدق تكوين المفهوم Construct Validity فإنه يتم فحص النية للبقاء في المنظمة وسلوك البحث عن بدائل كنتائج للثلاثة أشكال للالتزام وبالنظر إلى النية للبقاء في المنظمة فإن الالتزام هو حالة سيكولوجية لها خصائص الارتباط بين الأفراد والمنظمات لذلك فإن الثلاثة أشكال من الالتزام من المتوقع أن تزيد النية

(*) يرى المؤلف هنا أيضاً أنه لم يتم قياس مبدء التبادلية أو المعاملة بالمثل كما يدعى الباحثون حيث أن العوائد التي قدمها الباحثون هي من نوعية العوائد التي من المتوقع أن تكون موجودة بدرجة معينة في كل المنظمات وهي تمارس تأثيراً على مفاهيم أخرى كالرضا عن العمل وكذلك على إدراك الأفراد لإيجابية المناخ التنظيمى بالمنظمة ولكن تأثيرها المباشر على مبدء المعاملة بالمثل محدود على الالتزام المعيارى بالتحديد ، لذلك ولارتباط عوائد العمل الاجتماعية والتنظيمية بالرضا عن العمل من المفاهيم التي ثبت ارتباطها بالالتزام الوجدانى .

ترفع قيمة التضحية التي يقددها الفرد إذا ما ترك المنظمة ، ولأسباب السابقة لا تعتبر هذه المجموعة من التغيرات من المتغيرات الفارقة التي تميز بين أشكال الالتزام التنظيمى .

تلبية في المنظمة ، كذلك من المتوقع أن الأشكال الثلاثة للالتزام تنقص سلوك البحث عن بدائل .

طرق البحث العلمي :

مجتمع البحث منظمين إحداهما معهد للبحوث العلمية والثانية مكتب رئيس لشركة خطوط طيران في سينول بكوريا الجنوبية ، كلاهما بين المنظمات الكبيرة ذات رأسمال مشترك ، ودور مركز البحوث هو حل المشكلات الفنية لبعض منظمات الأعمال ، وتطوير تكنولوجيا المنتجات الجديدة وطرق تصنيعها ويتكون مجتمع البحث لمعمل البحوث من 278 فرد ومن المنظمة الثانية 589 فرد ، وكل من المنظمين روعي فيها توفر مجموعات وظيفية مختلفة .

المقاييس :

يتم قياس الثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي باستخدام مقياس Meyer et al., 1993 ذو الستة عبارات لكل بعد من أبعاد الالتزام ، ومعامل ثبات ألفا كان 0.86 للالتزام الوجداني ، 0.58 للالتزام البقائي 0.78 للالتزام المعياري وكان 0.64 ، 0.66 ، 0.76 على الترتيب للعينة الثانية ويقول المؤلفون أننا قسنا أغلب محددات ونتائج الالتزام التنظيمي بمقاييس تم بناء خصائص المقاييس السيكومترية لها جيداً وكل مقاييس الثبات لها أعلى من 0.60 .

تحليل البيانات :

استخدم الباحثون تقنية Convariance structure analysis وتم الحصول على مصفوفة التباين من عيّنتين استخدمت كمدخلات لتحليل البحوث باستخدام (Joreskog & Sorbom 1993) LISEL وذلك بإجراء ثلاث خطوات رئيسية في التحليل هي :

التحليل الأول الذي أجراه الباحثون هو تحليل صدق العامل لتحديد إذا ما كان نموذج الثلاثة عوامل Three – Factor oblique يقدم صدق أعلى للبيانات من

النماذج الأخرى المتنافسة ، وبالتالي أجرى الباحثون مقارنة بين نموذج الثلاثة عوامل مع نموذج العامل الواحد مع نموذج العاملين الذى يشكل فيه الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى عامل ويشكل الالتزام البقائى العامل الثانى وتم صياغة النماذج المقارنة كالتالى :

نموذج العامل الواحد :

وفيه تكون كل عبارات الالتزام الثمانى عشر محملة Loading على عامل واحد وهذا يعنى أن الالتزام التنظيمى يتكون من عامل واحد فقط هو : الالتزام بدون أبعاد أو أشكال أخرى من الالتزام متضمنة فى هذا العامل ويمكن فصلها .
نموذج العاملين :

وفى هذا النموذج تكون العبارات الثمانى عشر محملة على عاملين اثنين : العامل الأول : يتكون من الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى ، العامل الثانى : هو الالتزام البقائى (أى من الستة عبارات المكونة للالتزام البقائى) وهذا يعنى أن الالتزام التنظيمى له بعدين فقط أو شكلين فقط واختيار نموذج البعدين لاختباره يرجع إلى ما توصلت إليه دراسة Meyer et al., 1993 من وجود ارتباط مرتفع بين الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى .

نموذج الثلاث عوامل :

وفى هذا النموذج تكون عبارات الالتزام الثمانى عشر محملة على ثلاث عوامل :

الأول : هو الالتزام الوجداني ويتكون من 6 عبارات ، والثانى : الالتزام البقائى وله 6 عبارات ، والثالث : هو الالتزام المعيارى وله 6 عبارات، وبالتالي يكون الالتزام التنظيمى له ثلاث أبعاد منفصلة أو ثلاث أشكال .

نموذج الأربعة عوامل :

وهذا النموذج تم اختباره استجابة لتساؤل McGee, Ford, 1987 حيث تسائلنا إذا ما كان الالتزام البقائي يتكون من بعدين فرعيين هما :

الالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل المتاحة ، والبعد الثاني : هو الالتزام البقائي النابع من الشعور بالتضحية الشخصية العالية التي تترتب على ترك المنظمة ، لذلك تم فحص وتقييم إمكانية وجود نموذج ذو أربعة عوامل هي :

1- الالتزام الوجداني 2- الالتزام البقائي النابع من نقص البدائل

3- الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية العالية

4- الالتزام المعياري

الخطوة الثالثة من التحليل التي أجراها الباحثون هي تقسيم الصدق البنائي للمفهوم لمقاييس الالتزام ، وذلك بفحص الارتباطات بين المقدمات والمخرجات المفترضة لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني - البقائي - المعياري) . أما بالنسبة للمؤشرات المستخدمة في تقييم النماذج فقد اتبع الباحثون توصيات Bollen, Long 1993 باستخدام مؤشرات متعددة لقياس صلاحية النماذج لذلك استخدم الباحثون المؤشرات الآتية :

- 1- The normed fit index
- 2- Comparative fit index
- 3- Incremental fit index

نتائج البحث :

وجد من خلال العينتين باستخدام تحليل Confirmatory factor analysis أن النموذج ذو الثلاث عوامل يناسب بيانات الدراسة من نماذج العامل الواحد ومن نموذج العاملين ، حيث أن نموذج الثلاث عوامل أوضح تحسينات هامة في صلاحيته وملامته للبيانات من نموذج العاملين ونموذج العامل الواحد . كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن نموذج الأربعة عوامل (الالتزام الوجداني والالتزام البقائي النابع من نقص البدائل والالتزام البقائي النابع من التضحية والالتزام

المعيارى) تلائم البيانات أفضل من نموذج الثلاث عوامل فى كل من العينتين ولكن التحسن فى مؤشرات الصلاحية متوسط فى كل من العينتين ، وهذا التحسين المحدود فى مؤشرات الصلاحية يمكن إهماله .

بالإضافة إلى أن البعدين الفرعيين من الالتزام البقائى ارتبطت ارتباط مرتفع فى عينة 1 ، 2 ($r_s = .82, .81$) على الترتيب وهذا يشير إلى أن البعدان ليس مستقلان عن بعضهما .

على كل حال فإن تحليل صدق العامل Confirmatory factor analysis أيد وساند نموذج العوامل الثلاثة أكثر من نموذج الأربعة عوامل فى كل من العينتين .

ويوضح جدول رقم (37) تحميلات العامل لتحليل الثلاث عوامل للالتزام التنظيمى وتشير نتائج الدراسة إلى أن عبارات الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى تتحمل بشكل ملائم على ثلاث عوامل منفصلة ، ولكن يجب أن يلاحظ أن بعض العبارات لها تحميلات عاملية منخفضة .

على سبيل المثال العبارة السادسة من الالتزام الوجدانى فى العينة الأولى كانت 0.45 وكذلك العبارة الثانية من الالتزام المعيارى كانت 0.37 فى العينة الثانية وهذا تحمل منخفض .

ولكن الأكثر خطورة أن عبارتين فى عينة (1) وعبارة فى عينة (2) من عبارات الالتزام البقائى هما العبارة الأولى والعبارة الخامسة تحملت فقط كانت (0.11 ، 0.13) فى العينة الأولى والثانية على الترتيب .

ويقول الباحثون :

أن ضعف الصلاحية الكلية Poor overall fit للنموذج الثلاثى الأبعاد يظهر من نتائج انخفاض تحميل (تسرب) Low loading بعض العبارات :

جدول رقم (37)

تحميلات العامل لعبارات نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي

رقم	عبارات مقياس الالتزام	الالتزام وجدائي	الالتزام بقائي	الالتزام معياري
الالتزام الوجدائي				
AC1	سوف أكون سعيداً بأن أفضي حياتي الوظيفية في هذه المنظمة	0.64	0.71	
AC2	أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	0.67	0.66	
AC3	لنا لا أشعر بأي انتماء إلى هذه المنظمة	0.85	0.85	
AC4	لا أشعر بأي فرد من عائلة في منازعتي	0.69	0.73	
AC5	تمثل هذه المنظمة كثيراً من المضي والأصبة الشخصية لي	0.45	0.57	
AC6	لنا لا أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المنظمة	0.92	0.86	
الالتزام البقائي				
AC1	حقيقة الوضع الآن أن البقاء في المنظمة ضرورة بقدر كونه رغبة		0.07	0.36
AC2	سوف يكون من الصعب علي أن أترك المنظمة الآن حتى ولو أردت		0.45	0.48
AC3	كثير من أوجه حياتي سوف يكون محمل صراع إذا قررت ترك المنظمة الآن		0.78	0.69
AC4	أشعر أن لدى مبررات قليلة جداً للنظر في ترك المنظمة		0.62	0.70
AC5	إذا لم أكن ضحية بالكثير من ذلتي (نفسي) في هذه المنظمة لكن فكرت في العمل في مكان آخر		0.11	0.13
AC6	ولادة من النتائج القليلة. للتفكير في ترك المنظمة سوف يكون أقل البدائل المتاحة		0.38	0.53
الالتزام المعياري				
AC1	لنا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في منازعتي التي أصبل فيها			0.61
AC2	حتى إذا هذا من مميزات ، فبقي لا أشعر أنه سوف يكون من الصحيح أن أترك المنظمة			0.51
AC3	سوف أشعر بالذنب (الآثم) إذا ما تركت المنظمة الآن			0.65
AC4	هذه المنظمة تستحق والي			0.72
AC5	لنا إن أترك منازعتي الآن لأني أشعر بالالتزام والامتنان للأفراد العاملين بها			0.49
AC6	لنا مدين بدرجة كبيرة لمنازعتي			0.61

الالتزام معياري = NC. ، الالتزام بقائي = CC ، الالتزام وجدائي = AC

حينة (1) = 51 ، حينة (2) = 52

الارتباطات الداخلية بين المقاييس :

ارتبط الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى ارتباطاً عالى فى كل من العينتين الأولى والثانية (rs = .73 and .84) على الترتيب ، بينما كان الالتزام البقائى له ارتباط ضعيف فى كل من العينتين بالالتزام الوجداني، حيث كان له ارتباط إيجابى ضعيف فى العينة الأولى وارتباط سلبى ضعيف فى العينة الثانية ($r = -.10$, $r = .19$). كما كانت الارتباطات إيجابية بين الالتزام البقائى والالتزام المعيارى فى كل من العينتين حيث كانت معنوية فى العينة الأولى ($r = .29$) وغير معنوية فى العينة الثانية ($r = .06$).

محددات ونتائج الالتزام :

يوضح جدول رقم (38) الارتباطات بين المحددات المفترض للالتزام الوجداني ، وكما يبين الجدول فإن 17 محدد بين 22 محدد مفترض ارتبطت ارتباط معنوى بالالتزام الوجداني فى العينة الأولى والثانية بينما أربعة عشر متغير كانت لها نفس الارتباطات فى العينتين ، فقط وجد أن متغيرين فقط هما أعباء العمل ومساندة الأصدقاء ليس لهم أى ارتباط بالالتزام الوجداني فى كل من العينتين . كذلك يوضح جدول رقم (39) معاملات الارتباط بين الالتزام البقائى وبين المحددات المفترضة له .

ويقول الباحثون أننا أسقطنا عبارتين من مقياس الالتزام البقائى وهى العبارة الأولى والعبارة الخامسة من المقياس عند حساب الارتباطات ولذلك لسببين :

- السبب الأول : هو انخفاض تحميل العبارات Low Loading
- السبب الثانى : هو أن التحميل الضعيف يمكن أن يسبب مشكلات تقارب عند تقدير التقديرات الميدانية باستخدام LISREI

جدول رقم (38)

الارتباطات بين محددات الالتزام الوجداني والالتزام الوجداني

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	الحرية في العمل	++0.24	++0.22
2	الروتينية	++0.23-	0.69-
3	فصوص الدور	++25-	0.8-
4	صراع الدور	++16-	0.23-
5	عبي العمل	0.03-	0.07
6	كفاية المورد	++0.41-	0.35-
7	دعم المشرف	++0.38	0.47
8	دعم زملاء العمل	++23	0.05
9	سيادة العدالة	++33	0.49
10	الشرعية	++36	0.47
11	الفرص للترقية	++0.33	0.49
12	ضمان العمل	0.28+	0.38
13	مخاطر العمل	0.09-	0.14-
14	الأجر	++0.08	0.19+
15	مقابلة التوقعات	++65	++0.69
16	الانتماء في العمل	++0.29	++0.20
17	التأثيرات الإيجابية	++0.16+	++0.38+
18	التأثيرات السلبية	++0.27-	++0.23-
19	الفرصة المتاحة للعمل	++0.35-	++0.17-
20	مساعدة الزوج	++0.00	++0.17
21	مساعدة الآباء	0.18	0.06
22	مساعدة الأصدقاء	0.06	0.03

*p < .05 , **p < .01

المصدر Jong - Wook et al., 1997

جدول رقم (39)

الارتباطات بين محددات الالتزام البقائي والالتزام البقائي

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	الاستثمارات الذاتية	0.2	0.01
2	مساعدة ودعم المشرف	++0.23	0.07
3	مساعدة ودعم زملاء	0.8-	++0.16-
4	مساعدة ودعم الزوج	0.05	0.040
5	مساعدة ودعم الآباء	0.01-	0.20-
6	مساعدة ودعم الأصدقاء	+0.22+	++0.19-
7	الفرصة	++0.41-	++0.47-
8	التكريب للعمل	0.08-	++0.15-

**p < .01

وكانت معاملات الثبات للمقاييس المعدلة هي 0.64 للعينة الأولى ، 0.68 ،
للعينة الثانية ، وكما يوضح الجدول فإن ثلاثة فقط من الثمانية متغيرات أو محددات
ارتبطت ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام البقائي وهي (دعم ومساندة المشرف ، دعم
ومساندة الأصدقاء ، الفرصة لوجود بدائل عمل محلية) في العينة الأولى وعلى
النقيض تماماً من افتراضات الدراسة فإن دعم ومساندة الأصدقاء ارتبطت ارتباطاً
سلبي مع الالتزام البقائي في العينة الثانية .

أظهرت الدراسة أن خمسة متغيرات (التدريب العام ، دعم ومساندة الزوج ،
دعم ومساندة المشرف ، دعم ومساندة الأصدقاء ، فرص العمل البديلة) .
ارتبطت ارتباطاً معنوياً مع الالتزام البقائي ، ولكن اثنين فقط من الارتباطات
السابقة تتوافق مع افتراضات الدراسة وهي (التدريب العام والفرصة لبدائل العمل)
ويوضح جدول رقم (40) الارتباطات بين المحددات المفترضة للالتزام المعياري
وبين الالتزام المعياري ومنه يتضح أن ثمانية متغيرات من التسعة محددات
المفترضة ارتبطت ارتباطاً معنوياً مع الالتزام المعياري في نفس الاتجاه المتوقع .

جدول رقم (40)

تقديرات الارتباطات بالالتزام المعياري

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	قيم الالتزام	++0.58	++0.41
2	مساعدة المشرف	++0.52	0.46
3	دعم ومساندة الزملاء	0.11	0.03-
4	العدالة المساندة	++0.48	++0.52
5	الشرعية	++0.49	++0.59
6	الفرصة للترقية	++0.47	++0.47
7	ضمان العمل	++0.34	++0.30
8	مخاطر العمل	++0.25-	++0.14-
9	الأجور	+0.12	+0.15

ويرى الباحثان أن الصدق التمييزي Discriminant validity للالتزام المعيارى ضعيف وبناء عليه فإن صدق المفهوم construc validiy وذلك بسبب نقص الصدق التمييزي للمفهوم وذلك بسبب أنه باستثناء (قيم الالتزام) إن المحددات التى فحصت على أنها محددات الالتزام المعيارى هى نفسها محددات الالتزام الوجدانى .

تقييم النموذج :

تقييم النموذج سوف ينقسم إلى قسمين :

الأول : هو الخصائص التى يجب توافرها فى المقاييس السيكولوجية

الثانى : هو المشكلات الخاصة بالمفاهيم

أولاً : الخصائص السيكولوجية للمقاييس :

أوضحت الدراسة نتائج مختلطة للخصائص السيكولوجية للمقاييس واستخدم الباحثون أربعة معايير تقييمية هى :

1- الثبات Reliability

2- الصدق Convergent – discriminant validity

3- تعددية المقاييس أو أبعاده Dimensionality

4- صدق بناء المفهوم Construct validity

أولاً : الثبات :

بالرغم من أن البعض ينصح بأن مقاييس ثبات المفاهيم يجب أن لا تقل عن 0.70 فإن المقاييس التى هى أقل قليلاً من 0.70 تعتبر مقبولة كمقاييس ثابتة Nunnally, 1978 وبناء عليه فإن مقاييس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى تعتبر ثابتة لأنها تزيد من 0.70 كما يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (41)

التوصيف الإحصائي ومقاييس الثبات لمقايير الالتزام

المتغير	عدد العبارات	الدرجة	العينة الأولى			العينة الثانية		
			وسط حسابي	انحراف معياري	معامل ألفا	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل ألفا
الالتزام الوجداني	6	6-1	3.214	0.780	0.86	2.983	0.820	0.87
الالتزام البقائي	6	6-1	2.916	0.611	0.58	3.097	0.637	0.6
الالتزام المعياري	6	6-1	2.937	0.865	0.78	2.802	0.864	0.76

تمصدر : Jong - Wook. Price. Mueller. 1997

وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصل إليها Meyer e al., 1993 والتي ذكر فيها أن معدلات الثبات كانت 0.82 ، 0.83 لكل من الستة عبارات للالتزام الوجداني والالتزام المعياري على التبادل .

بينما اختلفت الدراسة عن دراسة Meyer et al فقد حصلت على مقياس ثبات مقداره 0.74 وذلك للستة عبارات لمقياس الالتزام البقائي ، بينما كان مقياس الثبات لها 0.58 - 0.64 وهي مقاييس أقل قبولاً وأقل إرضاء للباحثين لأنها أقل من 0.70 وربما يرجع انخفاض الثبات إلى التحميل القليل لبعض العبارات على مقياس الالتزام التنظيمي .

2- صدق وحدة المفهوم وتميزه

Convergent and discriminant validity

كانت عبارة الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري محملة "loading" على ثلاثة عوامل، منفصلة بالرغم من أن عبارتين من مقياس الالتزام البقائي في العينة الأولى وواحدة من مقياس الالتزام البقائي في العينة الثانية كانت ذات درجة تحميل منخفضة ، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة Meyer et al., 1993 التي فحصت الستة عبارات من المقياس .

وبالتالى فإن النتائج الميدانية بوجه عام تؤيد صدق وحدة المفهوم لكل من الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وتميز كل منهم عن المقياسين الآخرين .

وقد حقق مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى ارتباط مرتفع بالآخر بالرغم من أن كل منهم مستقل نسبياً عن مقياس الالتزام البقائى . ويقول الباحثون أنه بالرغم من أن مقياس الالتزام المعيارى قد استبدل له المقياس ذو الستة عبارات بالمقياس ذو الثمانى عبارات وإعادة الصياغة تمثل محاولة للحصول على مقياس أكثر صلاحية .

فإن نتائج الدراسة بالرغم من هذه التعديلات فإن الدراسة توصلت إلى ارتباط قوى بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى مقداره ($r = .74$) وهذه النتيجة تقترح أن الالتزام المعيارى ليس متباعد عن مقياس الالتزام الوجدانى . وهذا يعنى أن مقياس الالتزام المعيارى ذو صدق تميزى قليل. تعدد أبعاد مقياس الالتزام البقائى :

Dimensionality of the continuance commitment

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة McGee, Ford, 1987 حيث ترى نتائج هذه الدراسة أن بعدى مقياس الالتزام البقائى (نقص بدائل العمل المتاحة وبعد التضحية الشخصية المرتفعة) ليسوا مختلفين تماماً .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن بعض الدراسات التى فحصت مقياس الالتزام البقائى المقياس ذو الثمانى عبارات مثل Hackett et al., 1994; Meyer, Allen, 1991, Dunham et al., 1994 وجد أن أفضل صلاحية هى النموذج الذى يعامل الالتزام انبقائى باعتباره ذو بعدين بينما وجد فى نفس الوقت ارتباط مرتفع بين البعدين المكونين للالتزام البقائى مقداره 0.82 عند Hackett et al., 1990 Dunham et al., Meyer et al., هذا بالإضافة إلى أن Hackett et al.,

وجد أن المقياسين النوعيين للالتزام البقائي لا تختلفان في علاقتهما بالمقدمات والمخرجات .

الخلاصة فإن النتائج تقترح أن الالتزام البقائي يجب أن يعالج كمفهوم ذو بعد واحد

صدق تكوين المفهوم Construc validity :

النتيجة النهائية للبحث تفيد أن العلاقات بين مقياس الالتزام الوجداني مع محدداته (مقدماته) ونتائجه تؤيد وتساند صدق تكوين المفهوم Construc validity لأن أغلب الارتباطات كانت معنوية وفي الاتجاه الذي يتم التنبؤ به حيث كانت نصف الاثنين وعشرون ارتباط معنوية بالإضافة إلى أن الارتباطات المعنوية تضمنت التدريب العام ، تأييد ومساندة المشرف والفرصة لبدائل العمل في الاتجاه التنبؤي ، هذا في حين أنها تتضمن دعم ومساندة المشرف ، ودعم ومساندة الآباء والزملاء فإنها لا تتوافق مع التنبؤات ، وهذه المشاكل توضح أن هناك بعض المشاكل في صدق تكوين مقياس الالتزام البقائي .

وأخيراً فإن مقياس الالتزام المعيارى طبقاً للنتائج الكلية تتوافق مع تنبؤات البحث وكل الارتباطات كانت معنوية وفي الاتجاه الذي تنبأت به الدراسة.

ونتائج البحث تتوافق مع نتائج المقاييس ذات الثماني عبارات للالتزام البقائي التي كتب عنها Dunham et al., 1994 الذي وجد أن أغلب العلاقات بين الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى أتت كما تم التنبؤ بها ولا يوجد أى متغير مرتبط بالالتزام البقائي كان كما تم التنبؤ به ، وهذا يوضح أن صدق تكوين المفهوم للالتزام الوجداني والالتزام المعيارى تم تأييده من خلال بيانات الدراسة بينما الالتزام البقائي لم يؤيد .

وكما تم التوضيح فيما سبق فإن مقياس الالتزام المعيارى يعاني من انخفاض الصدق التمييزي لذلك فبالرغم من أن أغلب الارتباطات الخاصة بالالتزام المعيارى

مع محدداته ومع نتائجه كانت معنوية فإن الصدق التمييزي Discriminant validity له قليل لأن كان المتغيرات التي فحصت كمحددات الالتزام المعيارى (ما عدا معيار وقيم الالتزام) كانت أيضاً محدّدات للالتزام الوجدانى .

تقترح طبيعة محدّدات الالتزام المعيارى أن العمليات التى تؤدى إلى زيادة الالتزام المعيارى لا تختلف عن العمليات التى تؤدى إلى زيادة الالتزام الوجدانى ، وهذه الاعتبارات تجعلنا نقترح أن الالتزام المعيارى يمكن أن يكون متداخلاً مع الالتزام الوجدانى أو يمكن أن يكون مفهوم زائد (فائض) ⁽¹⁾.
الخلاصة :

أن نتائج الدراسة توضح أن الالتزام الاتجاهى له خصائص المقاييس السيكومترية بشكل جيد معبراً عنها بالثبات والصدق هذا بالإضافة إلى أن دراسة حديثة (Dunham et al., 1993) حيث فحصت الثمانى عبارات الأولى للالتزام الوجدانى أوضحت تقارب الالتزام الوجدانى مع مقياس (Porter et al., 1974) والمسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) ، وبالرغم من أن الأداتين تقيس أساساً نفس المفهوم فليس هناك سبب يضطرنا لاستبدال قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى بمقياس الالتزام الوجدانى لأن الخصائص السيكومترية لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى الوجدانى قد وثقت بالمقارنة بمقياس الالتزام الوجدانى ، بالإضافة إلى أن أغلب البحوث فى الالتزام استخدمت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

تقييم المؤلف للدراسة :

تبدو هذه الدراسة كما لو كانت متعارضة تماماً مع افتراضات النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى ، فالإطار النظرى للدراسة كما سبق عرضه لا يعكس بصدق

(1) المؤلف الحالى يرفض تماماً هذه النتيجة .

نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، بينما عرض الإطار البقائي والالتزام المعياري طبقاً لنظرية Becker, 1960 نظرية Wiener 1980 على الترتيب .

وفيما يتعلق بمحددات الالتزام البقائي فقد تضمنت تلك المحددات خمسة متغيرات من ثمانية متغيرات لافتراض أنها محدّدات الالتزام البقائي وهي (مساندة وتأييد المشرف والزملاء والزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل) .

كما أن المقاييس التي استخدمت لقياس تلك المتغيرات تعكس مفهوم الاندماج في العمل أو الرضا عن العمل لذلك فإن افتراض وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تلك المتغيرات والالتزام البقائي بجانبه الصواب لأنها أكثر التصاقاً بالارتباط الوجداني منها بالارتباط البقائي كما تفترض الدراسة .

كذلك فإن المقياس المستخدم لقياس الاستثمارات الذاتية الذي يتكون من عبارتين نشرت إحداهما (لقد بذلت الكثير من الجهد في هذه المنظمة) يعتبر أيضاً غير كافٍ لقياس الاستثمارات كما عبر عنها Becker, 1960 في نظريته وكان يجب إضافة استثمارات أخرى ذات قيمة للتعبير عن استثمارات الفرد في المنظمة ، كما يجب أن تعكس أن استثمارات الفرد في المنظمة هي أكبر مما استثمره الآخرون في منظماتهم وبالتالي تصبح الاستثمارات الذاتية هي من المحددات المتميزة للالتزام البقائي أكثر من كونها من محدّدات الأشكال الأخرى للالتزام .

كذلك فإن الالتزام المعياري لم تقدم له المحددات المحتملة طبقاً لنظرية الالتزام المعياري التي قدمها Wiener, 1980 وبالتالي لم تستطع الدراسة الوصول إلى مقدمات متعددة مميزة للالتزام العياري.

وأخيراً بالنسبة لنتائج مقياس الالتزام المعياري فإنها تتوافق مع تنبؤات الدراسة وكل الارتباطات كانت معنوية وفي الاتجاه الذي تم التنبؤ به وبالتالي تؤيد صدق تكوين مفهوم الالتزام المعياري .

ولكن الصدق التميزى له منخفض لأن المتغيرات التى فحصت كمقدمات للالتزام المعيارى (ما عدا معيار قيم الإلتزام) كانت أيضاً محدّدات للالتزام الوجدانى .
وبالتالى خلص البحث إلى أن مقياس الإلتزام الوجدانى له خصائص المقاييس السيكمترية بشكل جيد معبراً عنها بالصدق والثبات وهو متقارب مع مقاييس الإلتزام الاتجاهى الذى يقاس بقائمة استقصاء الإلتزام التنظيمى .

ويرى Bozeman, Perrewe :

أن مقياس الإلتزام الوجدانى الذى قدمه 1997 - 1984 Meyer, Allen , يوجد به عبارة ترتبط بالبقاء فى المنظمة والتى يمكن أن تتداخل مع عبارات دوران العمل وهى :

- سوف أكون سعيداً بأن أقضى كل حياتى الوظيفية فى هذه المنظمة. ويتفق

مع الباحثان فى هذا رأى Morrow, 1993

وكذلك فإن مقياس الإلتزام البقائى والإلتزام المعيارى اللذين طورهما Meyer - Allen يتضمن عبارات يبدو أنها متداخلة مع العبارات التى تقيس إدراك الفرد لترك العمل .

وبعض عبارات الإلتزام البقائى يبدو أنها من المحتمل أن تقيس احتمال البقاء فى المنظمة مثل :

- إذا لم أكن أضعت الكثير من ذاتى (نفسى) فى هذه المنظمة لكنت فكرت فى العمل فى مكان آخر .

ونفس الشئ بالنسبة للإلتزام المعيارى فى عبارة

- أنا لن أترك المنظمة الآن لأنى لدى شعور بالواجب الأبى للبقاء مع الأفراد العاملين فيها .

اختبار الصدق التمييزي للنموذج ثلاثي الأبعاد :

لتقييم الصدق التمييزي Discriminate validity لمقاييس الالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي والمعياري فإننا سوف نعتمد على الدراسات التي أجريت لاختبار الصدق التمييزي .

ففي دراسة أجراها أحد الباحثين Cohen 1996 بغرض فحص الصدق التمييزي لمقاييس الالتزام التنظيمي ذات الأبعاد الثلاثة وعلاقة تلك المقاييس بالأشكال الأخرى للالتزام التنظيمي مثل :

- الاندماج في أنشطة العمل: Work involvement
- الاندماج في العمل Job involvement
- الالتزام المهني Career commitment
- أخلاق العمل البروتستنتية Protestant and work Ethic
- ونظراً لأن مقاييس الالتزام تعرضت للانتقادات حديثاً من باحثين مثل Reichers, 1985 فإنه أصبح هناك اتجاه لإعادة فحص تعريفات ومقاييس الالتزام .

ولأن أحد الاتجاهات الرئيسية في تقييم وفحص المقياس هو تحليل الصدق التمييزي Discriminant validity وذلك لضمان عدم تداخل المفاهيم أو المقاييس قبل استخدامها في البحوث .

لذلك فإن دراسة الباحث لنموذج الأشكال الثلاثة للالتزام من خلال اكتشاف الصدق التمييزي للمقاييس المستخدمة وعلاقتها بالالتزام إلى جهات أخرى سوف يرشد ويساعد البحوث الأخرى للنظر في خصائص المقياس بالنسبة إلى غيره من المقاييس الأخرى وخصوصاً (OCQ) بوجه خاص .

طرق البحث العلمي :

أجريت الدراسة على الممرضات في مستشفى صغير وأخرى متوسطة على عينة من 238 فرد واستخدمت المقاييس الآتية :

- لقياس الالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي المعياري استخدم مقياس (Allen & Meyer 1990) ذو الثمانية عبارات لكل مقياس فرعى .

- استخدم لقياس الالتزام التنظيمي العام الذى طوره Porter et al., 1974 واستخدمت الصيغة المختصرة ذات التسعة عبارات .

- استخدم لقياس الالتزام المهني مقياس Blau 1985 ذو الثمانية عبارات .

- استخدم لقياس الاندماج فى العمل مقياس من 10 عبارات Kanago 1985 .

- استخدم لقياس الاندماج على أنشطة العمل مقياس Kanago, 1982 من 6 عبارات .

- استخدم لقياس أخلاق العمل البروتستنتية لمقياس مختصر من 10 عبارات من

المقياس الأصلي المكون من 19 عبارة والذى طوره Mirels & Garrett 1971

تحليل البيانات :

استخدم لتحليل البيانات نفس الطرق التى استخدمها Brooke et al., 1988;

Mathieu, Farr, 1991 .

وباستخدام التحليل العاظمى تم تحميل العبارات على ثلاثة عوامل رئيسية

واستخدم تحليل LISREL doreskog & Sorbom, 1989 لاختبار الصدق

التمييزى وتم إجراء ثلاث تحليلات (CFA) confirmatory factor analysis

والتحليل الأول لاختبار الصدق التمييزى لنموذج الثلاثة عوامل لنموذج Meyer,

Allen 1991 .

التحليل الثانى : اختبار الصدق التمييزى لنماذج الالتزام بالعمل والتى تتضمن

مقياس Meyer, Allen مجتمعة فى عامل واحد والأشكال الأخرى للالتزام تمثل

الأربعة عوامل الأخرى وهى (الاندماج فى العمل – والاندماج فى الأنشطة – الالتزام المهنى – أخلاق العمل البروتستنتية) .

التحليل الثالث : يختبر صدق نموذج الالتزام بالعمل الذى يتضمن مقياس Porter et al., 1974 مع الأربعة أشكال للالتزامات للعمل سابقة الذكر .

وتضمن تحليل مقياس Meyer, Allen مقارنة لصلاحية وملائمة النماذج الثلاثة والنموذج الواحد ، بينما التحليل الثانى لتحليل نماذج الالتزام بالعمل مع مقياس Meyer , Allen تقارن الصلاحية والملائمة لنموذج سبعة عوامل ونموذج خمسة عوامل ونموذج عامل واحد .

ويتكون نموذج السبعة عوامل من مؤشرات الالتزام التنظيمى البقائى والالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى والالتزام المهنى والاندماج فى العمل والاندماج فى الأنشطة وأخلاق العمل البروتستنتية على عوامل كامنة منفصلة .

وينشأ نموذج الخمسة عوامل بإضافة الثلاثة مقاييس للالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى كعامل واحد ووضع المؤشرات الباقية على أربعة عوامل إضافية (مقاييس الاندماج فى الأنشطة وفى العمل والالتزام المهنى وأخلاقيات العمل) بينما نموذج العامل الواحد يضع الواحد وعشرون مؤشر على عامل كامن واحد هذا بينما التحليل بالنسبة لمقياس Porter et al., 1974 والمسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى تضمن افتراض نموذج من خمسة عوامل للالتزام التنظيمى والالتزام المهنى والاندماج فى العمل والأنشطة وأخلاقيات العمل البروتستنتية على عوامل ضمنية منفردة .

ومقاييس الصلاحية لكل نموذج سوف تقاس باستخدام خمسة مؤشرات هى :

1- معدل كا² Chi – square ratio

2- معدل درجات الحرية لتقديرات كا² Chi – square / degree of freedom ratio

3- درجة الجودة فى مقاييس الصلاحية Goodness of fit (GFI) index

4- The rootmean square residual (RMSR)

ولأن اختبار χ^2 حساس لحجم العينة فإن معدل نموذج χ^2 لدرجات الحرية استخدم في هذه الدراسة ، واعتبر معدل أقل من 2 ذو جودة معقولة للنموذج المفترض .

تحليل الارتباطات :

تقارب وتباعد أشكال الالتزام بالعمل المختلفة فحصت باستخدام الارتباطات . وبوضح هذا الإجراء الارتباطات بين الثلاثة متغيرات المتصلة بالعمل والأشكال المختلفة للالتزام ، اختبر التحليل افتراض أن الارتباطات بين المتغيرات المتصلة بالعمل وأشكال الالتزام هي نفسها مفترضين أن المقاييس تقيس شيئاً واحداً ، سوف نتوقع أن مقاييس هذه المفاهيم المختلفة ترتبط بدرجات مختلفة بمقاييس المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات المتصلة بالعمل ، وكما أوضح Brooke et al., 1988 أن هذا يعتبر إجراء يمثل اختبار صارم ودقيق للصدق التمييزي .

نتائج الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة معدلات ثبات مقبولة لكل مقاييس الدراسة وبدرجة ثبات منخفض للالتزام البقائي والالتزام المعياري Allen, 1991 وكذلك بالنسبة للانتماج في العمل (0.64) بينما الارتباطات بين الالتزام الوجداني البعد الأول في مقاييس Meyer, Allen حقق أعلى ارتباطات مع أشكال الالتزام الأخرى مثل الانتماج في العمل الذي كان معامل الارتباط ($r = .51$) والالتزام المهني ($r = .47$) والانتماج في أنشطة العمل ($r = 3.41$) .

وإذا استخدمنا معيار Morrows في حجم الارتباط الذي يقول أن الارتباطات بين 0.60 ، 0.80 تمثل دليلاً على تداخل المفهوم فإن مثل هذه النتيجة تكون غير موجودة هنا أي أنه لا يوجد تداخل بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وبين أشكال الالتزام الأخرى .

ولكن قليل من الانتباه يجب أن يوجه إلى الارتباط المرتفع بين مقياس الاندماج في العمل وبين الالتزام الوجداني الارتباطات بين الالتزام المعيارى وغيره من أشكال الالتزامات الأخرى لم تتجاوز ($r = .3$) لذلك تقدم تأييد للصدق التمييزى لهذا البعد .
والنتيجة المثيرة هي نقص وجود علاقة معنوية بين الالتزام البقائى وبين أى متغير من متغيرات الدراسة وعلى وجه خاص مع مقياس الالتزام الأخرى والارتباطات كانت منخفضة ولم تتجاوز 0.10 .

الثلاثة مقياس لأشكال الالتزام التى قدمها Allen, Meyer 1990 أوضحت أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقاء في المنظمة كالتى :

- ارتباط منخفض وغير معنوى مع الالتزام البقائى $r = .08$
- ارتباط متوسط ومعنوى مع الالتزام المعيارى $r = -.02$
- ارتباط مرتفع لدرجة ما ومعنوى مع الالتزام الوجدانى $r = -.45$

وارتبطت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ارتباط قوى مع الالتزام الوجدانى $r = .78$.

بينما الارتباطات بين النية للبقاء في المنظمة وبين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى كانت قوية $r = -.53$ وكل أشكال الالتزام التنظيمى الأخرى ذات ارتباطات مختلفة بالنية للبقاء في العمل .

وبالتالى فإن نتائج الدراسة أيدت وسانددت افتراض نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

نتائج الخطوة الثانية من التحليل وهى المقارنة بين نماذج السبعة عوامل والخمسة عوامل والعامل الواحد بينها

جدول رقم (42)

الارتباطات بين متغيرات البحث وأشكال الالتزام التنظيمي

(تقديرات الثبات بين قوسين)

مقياس الالتزام	الالتزام الوجداني	الالتزام البقائي	الالتزام المعياري
ثمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q)	++0.78	0.08	+++0.51
الاندماج في الأنشطة	+++0.41	0.05	+++0.33
الاندماج في العمل	+++0.51	0.07	+++0.36
الالتزام المهني	0.47	0.10-	+++0.26
أخلاق العمل البروتستنتية	0.09	0.06	0.17
إدراك الجهد	0.06	0.02-	0.02
إدراك الأداء	+0.14	0.10-	0.05
النية لترك المنظمة	+++0.45	0.08-	++0.20-
الالتزام الوجداني	0.79	-	-
الالتزام البقائي	0.02	0.69	-
الالتزام المعياري	+++0.54	0.06	0.65

المصدر : Cohen, 1996

جدول رقم (43)

نتائج تحليل العامل التوكيدي للالتزام للعمل

مع نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي

بيان	df	X ²	X ² df	RMSR	GFI	AGFI
نموذج السبعة عوامل	168	290.8 ⁺⁺	1.73	3.843	0.88	0.846
نموذج الخمسة عوامل	179	387.23 ⁺⁺	2.16	0.492	0.854	0.812
نموذج العامل الواحد	189	854.77 ⁺⁺	4.52	0.735	0.685	0.616

المصدر : Cohen, 1996

وبمراجعة نتائج الجدول رقم (43) يتضح الآتي :

أن نموذج السبعة عوامل يلائم البيانات وأكثر صلاحية من النمادج الأخرى وذلك للآتى :

- كل مقاييس الصلاحية والملائمة فى نموذج السبعة عوامل هى أفضل من المقاييس فى نموذج الخمسة عوامل والعامل الواحد^(٩).

نتائج التحليل الثالث :

أوضحت نتائج تحليل Confirmatory factor analysis لمقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) الذى طوره Porter et al., 1974 وفى هذا التحليل تم اختبار نموذجين بديلين نموذج الخمسة عوامل ومقارنته بنموذج عامل واحد ونتائج التحليل يوضحها الجدول رقم (44)

ومن الجدول السابق يتبين أن نموذج الخمسة عوامل يقدم صلاحية وملائمة للمقاييس من نموذج العامل الواحد ، وذلك لأن قيم مقاييس

جدول رقم (44)

نتائج تحليل Confirmatory factor analysis للالتزامات

بالعمل مع قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى

بيان	df	X ²	X ² df	RMSR	GFI	AGFI
نموذج الخمسة عوامل	80	++201.64 +	2.52	0.458	0.889	0.833
نموذج العامل الواحد	90	++650.40 +	7.23	0.921	0.671	0.562

⁺P < .65 ⁺⁺p < .01 ⁺⁺⁺p < .001

المصدر : Choen. 1996

الصلاحية والملائمة أفضل من قيم نموذج العامل الواحد

^(٩) كلما تزايدت قيمة مقاييس الصلاحية والملائمة كلما كان ذلك أفضل لملائمة النموذج للمقياس .

ولكن إذا قارنا صلاحية المقاييس الكلية لنماذج السبعة عوامل والذي يتضمن مقاييس الالتزام الوجداني الالتزام البقائي والالتزام المعيارى بنموذج الخمسة عوامل الذى يشمل (O.C.Q) لوجدنا أن نموذج السبعة عوامل أفضل من نموذج الخمسة عوامل .

وبالتالى فإن الدليل السابق يؤيد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى والدليل الثانى هو أن مقياس (RMSR), (AGFI) فإن قيمة كل منهم أعلى من نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى من قيمة هذين المقياسين فى نموذج (O.C.Q) .

الخلاصة :

نتائج الدراسة السابقة توضح أن مقاييس نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى (البقائى – الوجدانى – المعيارى) يجب أن تتكامل مع غيرها من مقاييس الالتزامات بالعمل بدون أن يمثل ذلك وجود مقاييس زائدة لا مبرر لها فى مفاهيم الالتزام أو يمثل تداخل بين مفاهيم الالتزام كنتيجة لإحلال مقاييس الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى بدلاً من مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) . وهذه النتيجة السابقة أيدتها تحليل Confirmatory factor الذى أثبت الصديق التمييزى لمفاهيم الالتزام بالعمل مع نموذج الأبعاد الثلاثة .

دراسة أجراها Barwish, 2000 :

حاول فيها فحص دور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الوجداني والبقائي والمعياري كمتغير وسيط بين أخلاقيات العمل الإسلامية وبين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي .

أجريت الدراسة على عينة من 474 موظف من 30 منظمة في الإمارات العربية المتحدة .

واستخدمت الدراسة الإطار التصوري الذي قدمه Meyer & Allen 1991 في الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الوجداني – البقائي – المعيارى) كما تم استخدام مقياس Meyer & Allen 1991 في قياس الأبعاد الثلاثة للالتزام ولكن لأسباب غير مبررة استخدم الباحث الصيغة ذات 24 عبارة بحيث يقاس كل بعد بثمانية عبارات ، بالرغم من وجود الصيغة الثانية ذات 18 عبارة ، بحيث يقاس كل بعد بـ 6 عبارات حيث حذف أصحاب النموذج العبارات ذات التحميل الأول Loading في المقياس الأصلي وتم استبدال بعض العبارات في الالتزام البقائي واستخدم لقياس أخلاقيات العمل الإسلامية مقياس يتكون من 17 عبارة تعكس أخلاق العمل الإسلامية ومثال لهذه العبارات :

- الإخلاص والتفاني في العمل فضيلة .
 - (الفراغ) الخلو من العمل شئ سيئ لكل المجتمع
 - العمل الخلاق مصدر للسعادة والإنجاز
 - بالعمل يستطيع أى فرد أن يرتقى فى الحياة
- واستخدم لقياس الاتجاهات نحو التغيير مقياس Danham et al., 1989 وهو مقياس ذو ثمانية عشر عبارة وهو يقيس الميول المعرفية والوجدانية والسلوكية .

نتائج الدراسة :

أثبتت نتائج الدراسة أن أخلاق العمل الإسلامية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الالتزام التنظيمي والوجداني والالتزام التنظيمي البقائي والالتزام التنظيمي المعياري .

أثبتت نتائج الدراسة أن الالتزام الوجداني كان له تأثير إيجابي مباشر على اتجاهات الميول الوجدانية والسلوكية للتغير .

كما أثبت أن الالتزام بالبقاء له تأثير سلبي مباشر على قليل من اتجاهات الميول الوجدانية والسلوكية للتغير واقترحت أن الموظفين يبقون في المنظمة لأن لهم بدائل عمل قليلة .

ومن ناحية أخرى أثبتت أن الالتزام الوجداني له تأثير مباشر على الاتجاهات المعرفية للتنفيذ وهذا يؤكد أن هؤلاء الذين قرروا البقاء في المنظمة لأنه يجب عليهم أن يفضلوا ذلك بسبب الإحساس بالالتزام الأولى تجاه المنظمة سوف يكون لديهم اتجاهات معرفية تجاه التغير ولكن اتجاهات الميول السلوكية والوجدانية لن تتأثر .

نقد وتقييم دراسة Darwish 2000

استخدمت دراسة درويش النموذج ثلاثي الأبعاد في الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني – البقائي – المعياري) باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية وبين الاتجاهات نحو التغير التنظيمي. وهذا أنطوى على :

- قدمت الأشكال الثلاثية للالتزام بدون عرض إطار نظري مرجعي يمكن الاعتماد عليه في فهم طبيعة ومضمون الأشكال الثلاثة للالتزام .
- أشكال متباعدة ومختلفة .

(جدول رقم 45)

التحليل العاملي لمقياس الالتزام التنظيمي

م	العبارة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	سوف أكون سعيداً بقضاء كل حياتي الوظيفية في هذه المنظمة .	0.59		
2	أتمتع بمناقشة أمور منظمتي مع الأفراد الذين لا يعملون بها	0.49		
3	أشعر حقيقة كما لو كانت مشاكل هذه المنظمة هي مشاكل الخاصة	0.69		
4	أعتقد أنه ليس من السهل أن ترتبط بمنظمة أخرى كما ترتبط بهذه المنظمة	0.62		
5	أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المنظمة	0.78		
6	تمثل هذه المنظمة قدر كبير من المعنى لي	0.77		
7	أشعر أنني جزء من أسرة واحدة في هذه المنظمة	0.78		
8	أشعر بقدر كبير من الانتماء للمنظمة التي أعمل بها	0.77		
9	أخشى مما سوف يحدث لو أنني تركت المنظمة بدون أن أرتب العمل مماثل		0.72	
10	سوف يكون من الصعب أن أترك منظمتي حتى لو أردت وهذا هو حقيقة الوضع الآن		0.72	
11	أنهاء كثيرة في حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت ترك المنظمة الآن		0.79	
12	سوف يكون مكلف جداً لي أن أترك منظمتي الآن		0.80	
13	حقيقة الوضع الآن ، أن البقاء في المنظمة ضرورية أكثر من كونها إرادية		0.64	
14	أشعر أن لي اعتراضات قليلة تتعلق بترك المنظمة		0.74	
15	أحد النتائج التي ستترتب على تركي للمنظمة هي قلة البدائل المتاحة		0.74	
16	واحدة من أهم أسباب استمراري بالعمل في المنظمة هو أن تركها سيطلب تضحية شخصية مني ، فأى منظمة أخرى لا تصل إلى الفوائد التي أحصل عليها هنا		0.63	
17	أعتقد أن الأفراد غالباً ما يتحركون من منظمة إلى أخرى		0.39	
18	أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً لمنظمته			0.42
19	للتقل السريع من منظمة لأخرى يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي			0.70
20	واحد من أهم أسباب استمراري بالعمل في المنظمة هو اعتقادي بأهمية الإخلاص والولاء لذلك أشعر بالالتزام الأدبي بالبقاء			0.66
21	إذا حصلت على عرض عمل آخر لعمل أفضل في أي مكان فإن أشعر أن الشئ الصحيح أن أترك منظمتي			0.53
22	لقد تلقيت الاعتقاد بقيمة البقاء مخلصاً لمنظمة معينة			0.74
23	سوف تكون الأمور أفضل مع الأيام إذا ما الأفراد استمروا في العمل في منظمة واحدة أغلب حياتهم الوظيفية			0.65
24	أعتقد أنه من المحسنة أن تكون رجل الشركة أو سيدة الشركة			61
	نسبة التباين	29.9	12.4	7.4

ثم النظر الى أن الثلاثة مكونات للالتزام (الوجداني - البقائي - المعيارى باعتبارهم مكونات داخلية لمفهوم واحد أو أبعاد داخلية لمفهوم واحد ، وهذا فى حد ذاته ليس صحيحاً حيث أن كل بعد يمثل شكلاً معيناً من أشكال الالتزام يختلف عن غيره من الأشكال الأخرى وله مقدمات مختلفة ، وله مخرجات مختلفة وأن تواجد التوافق فى المقدمات والنتائج للأشكال الثلاثة للالتزام يفرغ النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام من مضمونه ، وهو أن الثلاثة اشكال متباعدة ومختلفة

- سعى الباحث إلى مقارنة نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام Meyer & Allen 1991 فى علاقته بقيم العمل وخصوصاً أخلاقيات العمل البروتستينية بدراسات Kirdon, 1978, Oliver, 1990 ، وهذه الدراسات استخدمت مفاهيم أخرى للالتزام بعيدة عن المفهوم ثلاثى الأبعاد وبالتالي فإن التطابق بين الدراسات أو الاختلاف بينهم يعتبر غير ذو معنى .

- خرج البحث بنتيجة مذهلة ومتعاوضة مع الإطار النظرى للنموذج ثلاثى الأبعاد فقد أوجدت الدراسات علاقة مباشرة إيجابية معنوية بين أخلاقيات الإسلامية وبين الالتزام البقائى وحيث أن الالتزام البقائى يعرف بأنه الارتباط السيكولوجى بالمنظمة والتابع من نقص بدائل العمل المتاحة أو الشعور بالتكلفة أو الخسارة التى ستترتب على ترك المنظمة ، وهذا البعد من الالتزام وجد أنه يرتبط ارتباط سلبى بمخرجات العمل .

فكيف يمكن تصور أن أخلاقيات العمل الإسلامية ترتبط ارتباط إيجابى مباشر بهذا البعد من الالتزام .

أن المتوقع والمنطقى أن يرتبط أخلاقيات العمل الإسلامية بالالتزام المعيارى لأنها تتيح فرصة لوجود قيم ومعايير الإخلاص والوفاء عموماً التى سوف تنعكس على المنظمة وبالتالي ترتبط ارتباط إيجابى بالالتزام المعيارى ولكن التساؤل المحير هو

كيف يمكن أن ترتبط بنمط الالتزام البقائي وهو نوع من السلوك المقيد أو السلوك المجبر والنتائج من نقص بدائل العمل المتاحة .

ويمكن أن ترتبط أخلاقيات العمل الإسلامية ارتباطاً إيجابياً ولكن بدرجة أقل بالالتزام الوجداني أما ارتباطها بالالتزام البقائي بدرجة أعلى من الالتزام المعيارى 0.27 مقابل 0.22 فهذا يجعلنا نتشكك تماماً في نتائج الدراسات .

- أن جميع دراسات تقييم نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى لم تصل إلى متغير واحد مرتبط بالعمل أو الدور أو متغير تنظيمى حقق ارتباطاً إيجابياً معنوى بالأشكال الثلاثة للالتزام فى نفس الوقت

(لأن ذلك هو المبرر الوحيد المقبول لافتراض أن الثلاثة أشكال للالتزام متباعدة ومختلفة) ، إلا هذه الدراسة التى جاءت إهدار لكل الإطار النظرى للنموذج ولإجراءات تقييمية بأنها أفرت أن أخلاقيات العمل الإسلامية ارتبطت ارتباط مباشر وإيجابى بالأنماط الثلاثة للالتزام التنظيمى .

دراسة حديثة 2000 Cohen :

لم تقدم الدراسة أى مساعدة لنموذج Morrow's 1993 والسبب الرئيسى للاعتراض على نموذج Morrow هو دور الاندماج فى العمل الذى يعتبر الأكثر (تأثير - موقفى) على مخرجات العمل من أى شكل آخر من أشكال الالتزام وهو متغير يبنى داخلياً وكذلك النظر الى الالتزام بالجماعة على انه متغير وسيط .

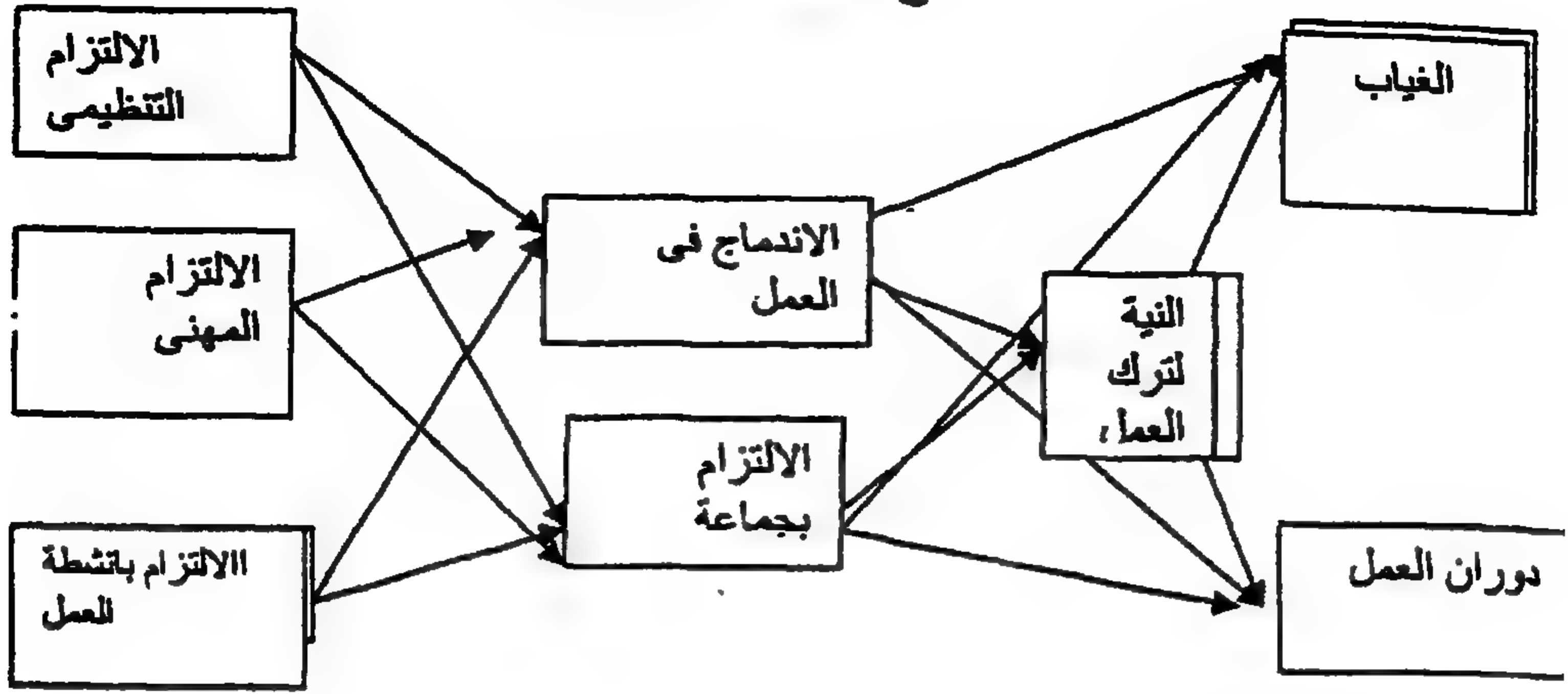
لقد جادلت Morrow أن الاندماج فى العمل هو الأكثر ثباتاً فى اتجاهات العمل مع الالتزام التنظيمى وهى تتوافق فى ذلك مع Blau and Boal 1989 انطلاقاً من البحوث السابقة فى الاندماج فى العمل , Ladhal 1964 Stiegal 1969 هؤلاء الباحثون لاحظوا أن الاختلافات الفردية فى الاندماج فى العمل يمكن تصوّر أنها ترجع إلى التوجيهات المبكرة تجاه العمال فى عمليات التنشئة الاجتماعية الفردية مثل خبرة المدرسة المبكرة . ويرى Choen 2000 آراء Morrow تحتاج إلى اختيار بعد استبعاد الالتزام لجماعة العمل Group Commitment لأن وجد له ارتباطات ضعيفة مع أشكال الالتزام الأخرى .

المؤلف شخصياً يشعر بالاندهاش من وجهة نظر Morrow (المغاييرة لكل الدراسات التنظيمية) التى ترى أن الالتزام التنظيمى يقود إلى الاندماج فى العمل مخالفة لكل الدراسات السابقة .

أن الحل المبسط هو العلاقة التبادلية بين الالتزام والاندماج ولكن هناك رأى آخر للمؤلف يعتمد من إعادة النظر فى مفهوم الالتزام بمعنى التوحد مع المنظمة ، هذا المدخل الجديد يحاول الاستفادة من نتائج الأبحاث فى علم نفس الاجتماع التى قدمها الباحثان katz & Kahn

شكل رقم ()

نموذج Morrow 1993



يرى Kahn & Kahn

ان النفس الإنسانية تتسع لتشمل كيان أكبر للتوحد معه لتشعر بالاتساع وبأنها أكبر من كونها ذات منفردة ، وهذا الاتساع للنفس البشرية قد يكون ضيقاً ليشمل جماعة العمل . أو يتسع أكثر ليشمل المنظمة ككل . وهذا يتوقف على قدرة الفرد على التوحد .

فإذا كانت نظرة الفرد قاصرة على جماعة العمل أو العمل نفسه فإن قوة توحد الفرد مع جماعة العمل تكون هي الأقوى في تأثيرها على الفرد . وتوحد الفرد مع الكيانات الأكبر تتوقف عند Simon على التواحد أو التوافق في القيم والأفكار والتفاعل فإذا اقتصرت نظرة الفرد على جماعة عمله وأصبح التفاعل هنا بين الفرد والجماعة والتواحد بين أفكار الفرد وجماعة العمل فقط وأصبحت أهداف المنظمة غير مرتبطة بأهداف الفرد أو لا يتفاعل معها أو لا يتاح له فرصة التفاعل معها ، فإن الفرد يركز التزامه هنا بجماعة العمل ويندمج في عمله ويصبح الالتزام التنظيمي شيئاً ثانوياً بالنسبة له ولا يدخل ضمن مدركاته ، وهنا يكون الأكثر تركيزاً على

دوران العمل والغياب هو الالتزام بجماعة العمل والاندماج في العمل طبقاً لآراء
Morrow 1993 .

أما إذا كان نطاق تفاعل الفرد ليس فقط مع جماعة عمله بل يشمل التفاعل مع
أهداف المنظمة وقيمها ، ويحدث توافق واتحاد بين أهداف الفرد والمنظمة وتفاعل
الفرد مع المتغيرات التنظيمية الكلية وبالتالي يتسع نطاق توحيد الفرد ليشمل المنظمة
ككل والاندماج في أنشطة المنظمة ككل ، التنظيمية من نية لترك العمل ودوران
العمل والغياب .

ولاشك أن دائرة اتساع نطاق توحيد الفرد تتوقف على عدة عوامل يمكن توقعها .
نتوقع أن كلما تزايد المستوى الإداري كلما تزايد التفاعل مع أهداف المنظمة ككل ،
وبالتالي كلما تزايد الالتزام التنظيمي والعكس كلما أنخفض المستوى الإداري كلما
تزايد اهتمام الفرد بعمله واقتصرت علاقته وتفاعله مع زملاء العمل وبالتالي كما
تزايد أهمية الالتزام على جماعة العمل والاندماج في العمل وكلما كانت الأعمال
بسيطة كلما تزايد أهمية الاندماج في العمل والالتزام بجماعة العمل عن الالتزام
التنظيمي ولكن هذه هي توقعات وتحتاج إلى اختبار ميداني للكشف عن مدى صدق
افتراضها .

الفصل الثامن :

تقييم النماذج ثلاثية الأبعاد
للالتهزام التنظيمي

تقيم النماذج ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

تقيم اشتقاق مفاهيم الالتزام

يعتمد التصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي على ثلاثة مفاهيم مختلفة للالتزام اشتقت من ثلاث مداخل مختلفة لدراسة الالتزام التنظيمي واطلق عليها أسماء جديدة هي الالتزام البقائي بدلا من الالتزام التنظيمي السلوكي والالتزام المعياري بدلا من الالتزام التنظيمي والآن سوف يتم تقييم عملية الاشتقاق لكل من المفاهيم الثلاثة.

تقيم اشتقاق الالتزام البقائي

ويتم تقييم الاشتقاق من حيث الاتفاق مع النظريات المرجعية أو الاختلاف عنها من حيث بناء المفهوم وإجراءات القياس ومدى التطوير الذي حدث في الاشتقاق.

بالنسبة للالتزام البقائي فقد تم اشتقاقه من نظرية Becker, 1960 التي تم عرضها في الفصل الثاني تحت عنوان نظرية الالتزام البقائي ، حيث كانت النظرية تتناقض مفهوم الالتزام بوجه عام وبجميع ثوره على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي وقد عرضت النظرية لصور مختلفة من الالتزام (كالالتزام لحزب معين والالتزام التنظيمي البقائي لذلك فإن الصور المختلفة للالتزام يمكن أن تكون مندرجة تحت نظرية Becker, 1960 بما فيها الالتزام المعياري باعتباره احد صور الالتزام وباعتباره احد صور السلوك المقيد داخل المنظمات

ولكن Meyer, Allen 1990 في أبعادهم الثلاثة للالتزام قد اقتصرنا اشتقاقهم على احد صور السلوك المقيد داخل المنظمات باعتباره احد الصور التي قدمها Becker كامثلة على تصوره للالتزام ، وبالتالي فإن نموذج الاتعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي لا يعبر عن الالتزام التنظيمي البقائي طبقاً لتصوير بيكر إنما يعبر فقط عن احد صور الالتزام التي قدمها بيكر

ولكن Becker لم يقدم لنا تحليل نظامى لمقدمات الالتزام فى المنظمات أو حتى مقدمات السلوك المقيد بل اكتفى بعرض احد ميكانيزمات إنتاج الالتزام وهى فكرة الرهان - الجانبى أو ما يمكن أن يطلق عليه الاستثمارات لتفسير الالتزام وشرحة

ولقد قدم لنا Becker أمثلة عن الاستثمارات التى تتراكم للفرد فى المنظمة مثل (تراكم المعاشات) وهى الرهان - الجانبى الذى تتخذه المنظمة للفرد ولكن لم تقدم النظرية تحليل لكل الاستثمارات التى تتراكم للفرد بالمنظمة ومازال هذا القصور يصاحب النظرية حتى الآن

ولقد انعكس هذا القصور على نموذج الإبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى حيث لم يقدم لنا النموذج محددات كافية للالتزام البقائى أو يتعرف على مقدماته ومازال النموذج يحتاج إلى مزيد من الجهد للتعرف على مقدمات الالتزام البقائى طبقاً لفكرة الرهان الجانبى أو فكرة تراكم الاستثمارات بالمنظمة والتعرف على تأثير مدى إدراك الأفراد لأهمية وحجم الاستثمارات التى تراكت لديهم باعتبارها احد المحددات القوية للالتزام البقائى

تقييم اشتقاق الالتزام الوجدانى :

بالرغم من أن Meyer, Allen 1990 قد أرجعاً مفهوم الالتزام الوجدانى إلى الالتزام التنظيمى الذى قدمه porter et al., 1979; Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1983 إلا أن المفهومين يختلفان فى بعض النقاط .

فكل من التعريفين ينظر إلى الالتزام باعتباره قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجة فيها .

وفى هذا الإطار يتفق المفهومين فكل المحددات التى تؤثر على تواجد الفرد واندماج فى منظمة معينة مشتركة بين المفهومين وكذلك فإن بعض عناصر القياس للمفهومين مشتركة وهى التى تقيس فكرة التوحد مع المنظمة وتلك التى تقيس الاندماج فى دور الفرد بالمنظمة ولكن المفهومين يختلفان اختلافاً أساسياً فقد تخلص الالتزام الوجدانى من بعدين رئيسيين فى الالتزام الاتجاهى هذين البعدين هما النية للبقاء فى المنظمة

وقوة الرغبة فى العمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

أن إسقاط مكونين هامين من مكونات الالتزام الاتجاهى انعكس أيضاً على مقياس الالتزام الوجدانى ذو الستة عبارات حيث اختلف عن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى التى قدمها porter et al., 1974 فى أن الالتزام الوجدانى لا يتضمن بعدى النية للبقاء فى المنظمة والرغبة فى بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة

وبالتالى أصبح مقياس الالتزام الاتجاهى يختلف أيضاً عن مقياس الالتزام الوجدانى

ولكن تضمن كل من المفهومين والمقياسين على عناصر مشتركة جعل هناك ارتباط معنوى كبير بين الالتزام الوجدانى والالتزام الاتجاهى لأن المفهومين متقاربين نظرياً .

اشتقاق مفهوم الالتزام المعيارى :

ضمن Meyer & Allen, 1990 نموذجه فى الالتزام ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى ، أن الالتزام المعيارى يرجع إلى Wiener, 1982 هذا فى حين أن الكتابات الأصلية تقول أن مدخل الالتزام التنظيمى الذى يقدمه Wiener فى نظريته

ليس بديلاً عن مفهوم الالتزام التنظيمي الذي قدم (Mowday et al., 1979) والذي أطلق عليه الالتزام الاتجاهي إنما هو توسعة للمفهوم وإعادة صياغة له .

وبالتالي فإن مفهوم Wiener, 1982 للالتزام المعياري هو مفهوم يتضمن التوحد مع المنظمة "بمعنى توافق القيم بين الفرد والمنظمة" والضغط المعياري المستدمجة ، وكل منهم يمثل أحد أركان الالتزام المعياري .

فالالتزام المعياري المتوازن والقوى من وجهة نظر Wiener هو الناتج من التوحد ومن الضغوط المعيارية المستدمجة .

هذا بينما فصل Meyer, Allen, 1990 في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي بين الشعور بالتوحد (التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة) في مفهوم مستقل وبين الالتزام النابع بين الضغوط المعيارية المستدمجة في مفهوم آخر مستقل وجعل كل منهم بعد مختلف ومتميز من الالتزام في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي .

وهذه القضية لم نأخذها ما تستحق من الدراسة والبحث في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي فلم يقدم لنا Meyer, Allen, 1990 مبررات نظرية عن دوافعه للفصل غير المبرر بين مفهوم التوحد وبين مفهوم الضغوط المعيارية المستدمجة وهل المفهوم الذي اشتقه هو ما أطلق عليه Weiner 1982 بأنه الالتزام غير المتبصر Blind commitment . ويبدوا أن التداخل أو التفاعل بين التوحد وبين القيم المستدمجة أو الضغوط المعيارية المستدمجة يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة فأحياناً يفجأ به الباحثون في دراسة الميدانية ، كما عبر عنه jo wook go et al., 1997 حيث عبروا عن وجود تداخل بين مفهوم الالتزام الوجداني ؛ مفهوم الالتزام المعياري .

وبالرغم من فصل Meyer & Allen 1990 لمفهوم التوحد عن القيم المعيارية المستدمجة التي تمثل ضغوط معيارية مستدمجة على الفرد للالتزام فقد اشتق

النموذج ثلاثي الأبعاد تعريف Wiener, 1982 كاملاً حيث عرفنا الالتزام بأنه "يقصد به إحساس الموظفين بالالتزام أو بالواجب الأدبي للبقاء في المنظمة".

وهذا التعريف مطابق تماماً لتعريف (Wiener, 1982)

بأن التزام الفرد بالبقاء في المنظمة لأنه يرى أن الشئ الأخلاقي هو البقاء في المنظمة وأنه الشئ الأكثر فائدة له.

وهذا هو الاتفاق بين Meyer, Allen 1990 وبين Wiener, 1982

ولكن Meyer & Allen 1990 قد أغفلا قول Wiener 1982

أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه إجمالي الضغوط المعيارية المستمدة للتصرف بالطريقة التي تقابل الاحتياجات التنظيمية والأقوى في التزامه هو الأقوى في استعداداته ليكون موجهاً بنتائج تلك التصرفات وبالتالي يركز التعرف على الضغوط المعيارية المستمدة وهذا ما يجعل الالتزام المعيارى مختلفاً تماماً عن غيره من المفاهيم ولكن هذه النقطة لم تجد التوضيح الكافي .

كذلك فإن استعدادات الفرد ليكون موجهاً بالضغوط المعيارية المستمدة أو ما يمكن أن يطلق عليه بالدوافع للتطابق مع تلك الضغوط كمتغير مستقل يضاف إلى الضغوط المعيارية المستمدة في التأثير على الالتزام المعيارى أيضاً لم يجد ما يستحقه من شرح في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي الذي قدمه Meyer, Allen 1990

ومن العرض السابق يتضح أن مفهوم الالتزام المعيارى الذي قدمه النموذج ثلاثي الأبعاد يستوعب بالكامل مفهوم الالتزام المعيارى الذي قدمه Wiener ولكن لا يستوعب محددات المفهوم كما قدمها Wiener وهذا التصور انعكس على الفهم العام للالتزام المعيارى وربما رجع إلى عدم وجود إطار نظري مفصل يشرح المفهوم وبالتالي انعكس على تقديم مفهوم محدد مميز .

تقييم النماذج ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

تقديم الصديق التمييزي لمفاهيم الالتزام

مقدمات ومخرجات الأشكال الثلاثة للالتزام :

الدراسات التي أجريت حتى الآن في مفهوم الالتزام التنظيمي مازالت تسعى إلى تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي من حيث مدى كون الثلاثة أبعاد هي أبعاد منفصلة ومستقلة لذلك فإن المتغيرات التي استخدمت كمقدمات الالتزام وهي متغيرات اختيارية ومن واقع المقدمات التي ثبت ارتباطها بكل شكل من أشكال الالتزام والسابقة على إنشاء النموذج .

مقدمات الالتزام الوجداني التي تم اختبارها هي نفس المقدمات التي وجد لها ارتباط بالالتزام الاتجاهي طبقاً لنموذج Steers, 1977 أو التعديلات البسيطة التي أدخلت عليه Mowday, et al., 1982 بينما مقدمات الالتزام البقائي فقد تم اختيار مقدماته من الدراسات التي حاولت اختبار نظرية Becker 1960 في الالتزام السلوكي أو في نموذج الاستثمارات أو نموذج التبادلات .

وحيث أن هذا المدخل في الالتزام سواء الالتزام الاتجاهي أو الالتزام السلوكي قد عجزت عن الوصول إلى تعميم للمقدمات أو الالتزام السلوكي قد عجزت عن الوصول إلى تعميم للمقدمات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد الالتزام ، فكما قالت Riechers, 1975 أن مقدمات الالتزام الوجداني هي أشبه (بقائمة أسعار غسيل المغسلة) .

وكما أثبتت دراسات التحليل البعدي أن أغلب تلك الارتباطات تعود إلى التعميم الإحصائي للبحث طبقاً لدراسة Mathieu, Zajae 1990 .

وكما توصلت دراسة التحليل البعدي لدراسات اختبار نظرية Becker,

1960 إلى أن أغلب متغيرات الالتزام البقائي لا ترتبط ارتباطاً معنوي بالالتزام البقائي .

لذلك انعكس هذا الوضع على نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي .
كما أن بعد الالتزام المعيارى لم يختبر من خلال دراسات ميدانية تحاول التعرف على مقدماته ما عدا متغير واحد هو وجود معايير وقيم الالتزام لدى الأفراد .
لذلك انعكس الفشل فى وجود مقدمات يمكن تعميمها فى كل بعد من أبعاد الالتزام على حده على فشل نموذج الأبعاد الثلاثة فى أن يقدم لنا مقدمات خاصة بكل بعد من أبعاد الالتزام .

فدراسات Meyer, Allen لم تقدم لنا مقدمات خاصة بكل بعد من أبعاد الالتزام (الوجدانى - المعيارى - البقائى) إنما كل ما توصلت إليه هو وجود ارتباط مختلف اختلافات معنوية بين أبعاد الالتزام وبين مقدمات كل بعد مما يدل على أن الثلاثة أبعاد للالتزام هى مفاهيم مختلفة .

ولكن التساؤل الذى مازال يحتاج إلى بحوث عاجلة وسريعة :

- ما هى المقدمات المتميزة والخاصة بالالتزام المعيارى .

- ما هى المقدمات المتميزة والخاصة بالالتزام البقائى .

أن الإجابة على السؤالين السابقين تبدو صعبة للغاية فالالتزام المعيارى وجد أنه يرتبط بمتغير واحد فقط فى كل دراسات تقييم الالتزام هو معيار الالتزام أو معيار الإحساس بالواجب .

لذلك يبدو واضحاً وجود قصور فى الدراسات التى يجب أن تحاول التعرف على مقدمات الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي .

بوجه عام يتفق البحث الحالى مع Cohen 1996 فى أن تحليل الارتباط يؤيد لدرجة ما الصديق التميزى لمفاهيم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى ولكننا نحتاج إلى إعادة تطبيق للدراسات التى تحاول تقييم النموذج

والبحث عن مقدمات متميزة قبل الوصول إلى نتائج ثابتة وقوية عن الصدق التحيزى للنموذج .

تقيم ثبات وصدق مقاييس الالتزام التنظيمى

المعيار الثالث فى معايير تقييم النظريات والنماذج فى الالتزام التنظيمى هو تقييم المقاييس، من حيث الثبات والصدق

تقييم مقاييس الالتزام

فرضت التفرقة بين نمطين من أنماط الالتزام نفسها على الاهتمامات النظرية والميدانية حتى أوائل التسعينات ، ولصياغة مفهوم نظرى للالتزام تم الاعتراف بوجود بعدين مختلفين للالتزام هما الالتزام الاتجاهى والالتزام الحسابى أو السلوكى ولاحظ Mowday et al 1982 أن هناك عشرة تعريفات على الأقل تعكس التباعد بين الالتزام كاتجاه والالتزام كاتجاه والالتزام كسلوك

بينما الدراسات الميدانية حينما قارنت بين الالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى ايدت وجود بعدين للالتزام

وبعد التسعينات أضاف Allen, Meye 1990 بعدا ثالثا للالتزام التنظيمى هو الالتزام المعيارى واتساقا مع التقسيم المستخدم فى هذا الكتاب ، فانه يمكن تقسيم مقاييس الالتزام التنظيمى التى وجدت فى اغلبا دراسات إلى
أولاً : مقاييس الالتزام السلوكى

- 1- مقياس Ritzer, Trice 1969 للالتزام التنظيمى
- 2- مقياس Hribiniak, Alitto , 1972 للالتزام التنظيمى
- 3- مقياس Farrel, Rusbult, 1981 للالتزام التنظيمى
- 4- مقياس الالتزام السلوكى ويتم بقياس النية لترك العمل واستخدمه oraily, Caldwell, 1980 عبارة واحدة

5- مقياس Meyer, Allen, 1984 ذو الثمانى عبارات

ثانياً : مقياس الالتزام الاتجاهى

1- مقياس porter , et al , 1972

2- مقياس Brown , 1969 , Hall et al, 1972 , Mael ,Tetric, 1992

لقياس التوحد للالتزام التنظيمى

3- مقياس Buchanan للالتزام التنظيمى

4- مقياس Decotitis ,summer , 1987 للالتزام التنظيمى

5- مقياس Gould, Benley 1982 للالتزام التنظيمى

ثالثاً : مقياس الالتزام المعيارى

1- مقياس Wiener 1982

2- مقياس Allen , Meyer 1990

ويوضح جدول رقم (46) أهم المقاييس التى استخدمت فى دراسات بحوث الالتزام

التنظيمى وأهم الانتقادات التى وجهت لها

جدول رقم (46)

أهم المقاييس التى استخدمت فى دراسات بحوث الالتزام التنظيمى والانتقادات التى

توجه لها

م	المقاس	الانتقادات الموجهة للمقياس
1	مقياس Ritzer ,Trice 1969	لايعكس بصدق نظرية Becker مشبع بجوانب وجدانية يقيس الالتزام الكلى للمنظمة وليس الالتزام البقائى
2	مقياس Hrebiniak, Alluto 1972	لايعكس بصدق نظرية Becker

		مشبع بجوانب وجدانية
3	Price 1980	لم تجرى عليه اختبارات سيكومترية
4	مقياس ,Rusbult ,fral 1981	م تجرى عليه اختبارات سيكومترية أو اختبارات صدق
5	مقياس OCQ	يتضمن مكونات متداخلة مع الدافعية والنية لترك يتضمن ثلاثة ابعاد داخل المقاييس العبارات السلبية تمثل عامل أحصائي منفصل
6	مقياس OCQ الصيغة المختصرة	يتضمن مكونات متداخلة مع الدافعية والنية لترك العمل
7	مقياس Buchanan 1974	لم ينشر المقياس بالكامل ولم تجرى عليه اختبارات صدق
8	مقياس , Decotites summer , 1986	استخدم مرة واحدة وفي دراسة واحدة ولم تجرى عليه اختبارات صدق

المصدر : جدول من أعداد المؤلف

تقييم مقاييس النموذج ثلاثي الأبعاد

أولاً : مقياس الالتزام الوجداني

يعكس مقياس الالتزام الوجداني الذي قدمه Meyer , Allen 1993 بعد الالتزام الوجداني والذي يعرف الالتزام التنظيمي بأنه توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجها فيها

ويعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس التي قد مثلت الالتزام الوجداني حيث أنه تخلص من العيوب الموجودة في المقياس المناظر له OCQ وبالتالي يعتبر أفضل مقياس موجود حتى الآن لمقياس الالتزام الوجداني

الدراسات الميدانية في هذا المقياس توصلت إلى ارتباط مقياس الالتزام الوجداني بمقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ارتباط معنوي مرتفع r (78) = في دراسة Meyer, allen 1984 ، كذلك أوجدت ارتباط إيجابي كذلك في

دراسات 1996 , cohen أثبتت الدراسات وجود ارتباطات معنوية مختلفة ومتميزة بين الالتزام الوجداني ، كما يؤكد أن مقياس الالتزام الوجداني مقياس مستقل لا يتداخل مع غيره من المقاييس الموجودة للأشكال الأخرى الالتزام باعتباره مقياس متميز ومستقل مقياس الالتزام البقائي

يعكس مقياس الالتزام البقائي الارتباط السيكولوجي بالمنظمة المبنى على إدراك التكلفة التي تترتب على ترك المنظمة وبمقارنة هذا المقياس بالمقاييس البديلة لقياس الالتزام البقائي وهي مقاييس Ritzer , Trice 1969 , Hrebiniak , Alitto 1972 يتضح لنا أن هذا المقياس يعتبر حتى الآن من أفضل المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الالتزام البقائي

لقد تخلص هذا المقياس من عيوب مقياس Hrebiniak , Alitto 1972 الذي يقيس الالتزام بوجه عام بجوانبه البقائية والوجدانية والذي حقق ارتباطات مرتفعة مع الالتزام الوجداني والالتزام الاتجاعي كما أن الصيغ الأخرى للالتزام البقائي مثل ومقياس لم تجرى حتى الآن أي اختبارات ميدانية لقياس صدق المقاييس ومدى توافر خصائص المقاييس السيكمترية في هذه المقاييس

جدول رقم (47)

تقديرات ثبات مقاييس الالتزام الوجداني والبقائي والمعياري في دراسات الالتزام التنظيمي

م	الباحث أو الدراسة	المقياس المستخدم	عدد العبارات	معامل الثبات لابعاد الالتزام التنظيمي		
				الالتزام الوجداني	الالتزام البقائي	الالتزام المعياري
1	Meyer & Allen (1984)	Meyer & Allen (1948)	8	.84	.74	—
2	McGee & Ford (1987)	Meyer & Allen (1984)	8	.88	.70	—
3	Meyer ,et al (1993)	Meyer et al(1993)	6	.82	.76	.83
4	Hackett<et al., (1994)	Allen& (1990) Meyer	8	.84	.75	.75
5	Dunham ,et al. (1994)	Allen & Meyer (1990)	8	.87-.74	-.73 .81	.78-67
6	Cohen (1996)	Allen & Meyer (1990)	8	.79	.69	.83
7	Jong -Wook et al (1997)	Meyer et al (1993)	6	.87-.86	-.58 .64	-.78 .76
8	Yousef (2000)	Allen & Meyer (1990)	8	.85	.88	.79

• جدول من إعداد المؤلف

وفيما يتعلق بمعاملات الثبات فإن بعض الدراسات حقق معدلات ثبات عالية ودراسات أخرى حققت معدلات ثبات أقل إشباعاً لرغبة الباحثين في وجود معدلات ثبات عالية للمقاييس

وفيما يتعلق بالصدق التمييزي للمقياس فإن هذه القضية ما زالت تحتاج مزيد من البحث والدراسة فيما يتعلق بالتعرف على المتغيرات التي تمثل استثمارات الفرد في المنظمة وأهميتها بالنسبة له باعتبارها قلب مفهوم الالتزام البقائي

بوجه عام فإن مقياس الالتزام البقائي هو مقياس مستقل وغير متداخل مع غيره من مقاييس الالتزام بالعملو بالتالي هو مقياس متميز ومستقل مقياس الالتزام المعياري

يعكس مقياس الالتزام المعيارى الارتباط السيكولوجى بالمنظمة المبنى على شعور الأفراد بالالتزام الأدبى والمعنوى بضرورة البقاء بالمنظمة واعتقادهم أن الشئ الصحيح والأخلاقى هو البقاء بالمنظمة

ويعتبر مقياس الالتزام المعيارى المطور هو أول مقياس يخضع لاختبارات المقاييس السيكومترية ، المقاييس البديله مثل مقياس Wiener 1982 للالتزام المعيارى الذى يتكون من عبارة واحدة ، لا يعكس المفهوم بالكامل ويبدو أنه غير مناسب ، والمقاييس الأخرى كانت مفاهيم تختلف فى درجة قربها أو بعدها عن الالتزام المعيارى وفى كل الأحوال هى أكثر قربا من مفهوم الالتزام الوجدانى منها بالالتزام المعيارى مثل مقياس الالتزام الأدبى

بوجه عام ليس لدينا حتى الآن بدائل للمقارنة فى قياس الالتزام المعيارى وإذا كانت الدراسات أوضحت معدلات ثبات أقل لمقياس الالتزام المعيارى بالمقارنة بالوجدانى والبقائى مقدارة 65 ، مثلا فى دراسات كل من Meyer , Allen 1996; Cohen 1991 إلا أنه كان مرتفعا فى دراسة أخرى 78 فى دراسة Jo wwok et al 1997

أما بالنسبة لتحليل العامل (C,F,A) فإنه اثبت معدلات تحميل على العامل أقل من الالتزام البقائى والوجدانى

نذلك فإن الدراسات المستقبلية يجب أن تعيد النظر فى عبارات الالتزام المعيارى لزيادة درجة تحملها على العامل لزيادة صدق التكوين للعمل أسوة بالالتزام الوجدانى والبقائى

أما بالنسبة لصدق التقارب والتباعد ، فإن المقياس أوضح أنه مقياس مستقل عن الالتزام الوجدانى والبقائى

ويرى بعض الباحثين وجود قدر من التداخل بين الالتزام الوجدانى والمعيارى بناء على وجود ارتباطات متشابهة فى مقدمات كل من الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى

تقيم نتائج أشكال الالتزام المختلفة

المعيار الرابع فى تقييم نظريات ونماذج الالتزام التنظيمى هو الناتج المتميز لكل شكل من أشكال الالتزام ومدى معنوية التباينات فى نتائج أشكال الالتزام الثلاثة

الالتزام الوجدانى والاداء

على الرغم من توقعات الأطر النظرية للالتزام الوجدانى التى تدعى أن الالتزام الوجدانى سوف يودى إلى زيادة الأداء ، وخصوصا أن الالتزام الوجدانى يتضمن اندماج الفرد فى الأنشطة التنظيمية بالشكل الذى يحقق مصالح المنظمة .

ولقد افترض STEERS 1977 فى نموذج للالتزام الاتجاهى ارتباط الالتزام بالأداء التنظيمى وتوصيل إلى علاقة ارتباط بين الالتزام وبين كمية العمل التى تودى أشارت مراجعة Mowday 1982 إلى أن علاقة الالتزام الاتجاهى بالأداء غير مشجعة ، كما أن معامل الارتباط الذى توصل إليه strrs 1997 فى علاقة الالتزام الاتجاهى بالأداء كانت علاقة ضعيفة .

وفى دراسة حديثة قام بها keller (1997) أوصت أن الالتزام التنظيمى الاتجاهى (تم قياسه باستخدام 6 - عبارات من (OCQ) لم يرتبط بأى مقياس للأداء ، بينما أوضحت هذه الدراسة وجود ارتباط بين الاندماج فى العمل Job involvement للمهندسين والعلماء بمقاييس الأداء التنظيمى

كذلك توصلت دراسة Becker ,Billings ,Eveteth ,Gilbert , 1996 إلى أن الالتزام الكلى للمنظمة (تم قياسه باستخدام الصيغة المختصرة من (OCQ) لم يرتبط مع أداء العمل بينما الالتزام للمشرف أو الواحد مع المشرف (تم قياسه باستخدام للتوحد) ارتبط بالأداء .

وأدت نتائج التحليل البعدى الذى أجراه Mathieu Zajac , 1990 لبحوث دراسات الالتزام إلى إظهار ضعف العلاقة بين الالتزام التنظيمى والأداء التنظيمى

حيث كان معامل الارتباط مقداره ($r = .035$) إذا تم قياس الأداء باستخدام تقديرات المشرف للأداء ومقداره ($r = .054$) إذا تم استخدام مقاييس المخرجات للأداء

ولكن كتاب آخريين لم يكونوا مستعدين تماماً للأزعان لهذه النتيجة المحيرة وطلبوا بالمزيد من البحوث مثل Bankhoff , 1997 بينما 1990 , Ranadall في تحليلها البعدي لنتائج الالتزام اقترحت أن البحوث المستقبلية يجب أ، تختبر نماذج مختلفة من الالتزام لتكون مسئولة عن العلاقة بين الالتزام ومخرجات العمل p.376.

ومن ناحية أخرى استطاعت بعض دراسات نماذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي أن تصل إلى علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام الوجداني والأداء . فقد استطاع Meyer et al, 1989 (في سياق محاولته لإثبات وجود تباعد واختلاف بين مفهوم الالتزام الوجداني والالتزام البقائي) أن يصل إلى تأكيد لافتراضاته بأن الالتزام الوجداني (تم قياسه باستخدام 8 عبارات من مقياس Meyer , Allen , 1984 يرتبط ارتباط إيجابي مع مقياس أداء العمل بينما يرتبط الالتزام البقائي (تم قياسه باستخدام 8 عبارات من Meyer , Allen , 1984) ارتباط سلبي مع أداء العمل ، وبالرغم من أن نتائج هذه الدراسة اشتقت من عينة صغيرة نسبياً فإن التوافق والاتساق يزيد من الثقة في ثبات وصدق النتائج . كذلك توصل Meyer et al إلى علاقة ارتباط معنوية بين الأداء والالتزام الوجداني مقدارها ($r = .131$) .

كما لم يتوصل Hackett et al , 1994 في دراسته لتقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام إلى تبانيات معنوية بين أبعاد الالتزام والأداء وبالتالي تتوافق نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراسات Mowday et al . 1982 Keller , 1997 , Becker et al . , 1996 , Mathieu , Zajac , 1990 , Hackett 1994

الالتزام البقائى والأداء :

لم يقدم لنا التصور النظرى للالتزام البقائى المبني على نظرية , Becker 1960 أى معلومات أو تفسيرات عن نتائج الدراسات الميدانية .

توصلت دراسة Meyer et al, 1980 إلى وجود ارتباط سلبى بين الالتزام البقائى (تم قياسه باستخدام 8 عبارات من Meyer Allen , 1984) وبين مقاييس التقدير الذاتى عن دوافع العمل والأداء وهذا يعنى أن الأفراد الذين أشاروا إلى أنه من المكلف لهم ترك المنظمة الآن ، وصفوا أنفسهم بأنهم يساهمون أقل فى الفاعلية التنظيمية من هؤلاء الذين وصفوا أنفسهم بأنهم يتحملون تكلفة أقل إذا ما تركوا المنظمة .

وفى دراسة Meyer et al., 1989 وجد أن الالتزام البقائى (تم قياسه باستخدام 8 عبارات من Meyer, Allen, 1989) يرتبط ارتباط سلبى مع الأداء كما توصلت دراسة 1993, Meyer et al إلى ارتباط الالتزام البقائى (تم قياسه باستخدام 6 عبارات من Meyer et al , 1993) ارتباط سلبى مع تقييم المشرف للأداء مقداره ($r = -.12$) كما أن تقييم الفرد لأدائه ارتباط سلبى ضعيف وغير معنوى مقداره ($r = .03$)

الالتزام المعيارى والأداء

توصلت دراسة 1993. Meyer et al إلى ارتباط الالتزام المعيارى والأداء ارتباط ضعيف غير معنوى مقداره ($r = .06$) فى حين أن تقييم الفرد لأدائه لم يرتبط ارتباط معنوى بأى شكل من الأشكال الثلاثة للالتزام

الإطار النظرى للالتزام المعيارى يقترح طبقاً لنظرية المعاملة بالمثل بأن الذى سوف يرد الدين للمنظمة بأساليب متعددة منها الأداء العالى للأعمال إلا أن تلك

الزاوية لم تتحقق من خلال بيانات الدراسة وربما يرجع ذلك إلى أن مقياس الأداء المستخدم قد لا يقيس بشكل دقيق العلاقة بين الالتزام والأداء .

الالتزام الوجداني والغياب :

أوضحت دراسات وضع نموذج وضع نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي أن العلاقة بين الأشكال الثلاثة للالتزام وبين الغياب الإجمالي ضعيفة وغير معنوية .

وهذا يتناقض مع بعض دراسات الالتزام الاتجاهي فقد ارتبط الالتزام التنظيمي بوجه عام مع المواطنة ارتباط إيجابي في أغلب الدراسات ، كما أن التحليل البعدي الذي قام به Mathieu & Sajak 1990 أوضحت ارتباط بين المواطنة وبين الالتزام التنظيمي .

الالتزام الوجداني والتأخير عن العمل :

نتائج دراسة Meyer et al., 1993 لم توجد أى علاقة ارتباط بين أى شكل من أشكال الالتزام وبين التأخير عن العمل .

كان من المتوقع أن يكون هناك ارتباط سلبي بين كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري والغياب انطلاقاً من افتراض أن الالتزام الوجداني يعنى الفرد فى الأنشطة المتعلقة بالعمل وبقائه فى المنظمة لأنه يجب ذلك ويستمتع بذلك ولكن فيما لأن التأخير فى العمل يحكمه الأنظمة الداخلية الخاصة بكل منشأة لذلك فإن الموظف يساير تلك الأنظمة الداخلية بعض النظر عن شكل انتماءه أو التزامه بالمنظمة .

الالتزام البقائي والتأخير :

تفترض الدراسات والبحوث أن الالتزام البقائي يرتبط سلبياً بالسلوكيات التي تمثل مخرجات مطلوبة للمنظمة (أ ي يرتبط إيجابياً بالغياب والتأخير عن العمل)

ولكن كثير من البحوث لم تتوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام البقائي والغياب والتأخير عن العمل .

ولتفسير عدم وجود علاقة ارتباط بين التأخير عن العمل والغياب والالتزام البقائي يتطلب الأمر وجود تفسير آخر بديل لارتباط الالتزام البقائي سلبياً بالسلوكيات التي تمثل مخرجات مطلوبة .

هذا التفسير البديل اقترحه كل من Mayer, Schoorman , 1992 أثبتت أن ارتباط الالتزام البقائي (لم يكن أكبر من ارتباطه بالالتزام الوجداني (أطلق عليه الالتزام القيمي) وما يقال عن الغياب يقال هو نفسه عن التأخير عن العمل .

وإذا أخذنا التفسيرين السابقين المتناقضين للعلاقة بين الالتزام البقائي والغياب والتأخير واعتبرناهما سيعملان في اتجاهان متعاكسين ، لاتضح لنا لماذا لا توجد علاقة بين الالتزام البقائي والغياب والتأخير عن العمل في بعض دراسات الالتزام .
النية لترك العمل :

افتراضات النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام أن الالتزام الوجداني يرتبط ارتباطاً سلبياً بالنية لترك العمل وهذا افتراض رئيسي في النموذج حيث يفترض أن الأشكال الثلاثة للالتزام (الوجداني – البقائي – المعيارى) ترتبط جميعاً بدوران العمل والنية لترك العمل ، وقد تأكد هذا الافتراض في الدراسات السابقة في وضع النموذج ومن دراسات تقييم النموذج السابق ، فقد توصل Meyer et al., 1993 إلى ارتباط الالتزام الوجداني بالنية لترك العمل ارتباطاً سلبياً قوى معنوى مقداره ($r = -.45$)

كما توصلت دراسة (Hacket et al., 1994) إلى ارتباط النية لترك العمل بالالتزام الوجداني ارتباطاً مقداره ($r = -.42$) وهو ارتباط قوى ومعنوى . كذلك توصلت دراسة Dunham et al., 1994 إلى ارتباط النية لترك العمل ارتباطاً سلبى قوى أيضاً مقداره ($r = -.52$) فى أحد العينتين وفى العينة الأخرى ($r = -.23$) كما توصل Jong - Wook et al., 1997 إلى ارتباط النية للبقاء فى المنظمة والالتزام الوجداني ارتباطاً بالالتزام البقائى بالنية لترك العمل ارتباطاً سلبى منخفض مقداره ($r = .05$) وهو ارتباط كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى بالنية لترك العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Meyer, 1994 التى توصل فيها إلى ارتباط الالتزام البقائى ارتباطاً منخفض بالنية لترك العمل لكنه ارتباط معنوى مقداره ($r = -.02$) ،

كما توصلت دراسة Dunham et al., 1994 إلى ارتباط الالتزام البقائى بالنية لترك العمل مقداره ($r = -.16$) فى أحد العينتين وفى العينة الأخرى ($r = -.22$) وهى ارتباطات معنوية .

كما توصلت Jong wook et al., 1997 إلى ارتباط النية للبقاء فى المنظمة ارتباطاً إيجابى غير معنوى مقداره ($r = .03$) كما ارتبط الالتزام البقائى ارتباطاً مقداره ($r = -.17$) مع سلوك البحث عن بدائل وهو ارتباط معنوى .

وبالرغم من أن الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى ارتبطت ارتباطات سلبية مع النية لترك العمل إلا أنماط العلاقات كانت مختلفة فقد حقق الالتزام الوجداني أعلى معدل من الارتباط ثم يليه الالتزام المعيارى ثم الالتزام البقائى .

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه Cohen 1996 حيث أوضحت أن للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقاء فى المنظمة .

جدول رقم (48)

الارتباطات بين اشكال الالتزام التنظيمي والنية للبقاء في المنظمة في اربعة دراسات مختلفة

بيان	Meyer	Hackett	Dunham	Jong
الالتزام الوجداني	-0.45	-0.42	-0.33 (-0.52)	0.63
الالتزام البقائي	-0.02	0.08	-0.16 (-0.22)	0.03
الالتزام المعياري	-0.43	-0.24	-0.17 (-0.32)	0.61

مقياس النية للبقاء في المنظمة :

كما حقق الالتزام المعياري ارتباط سلبي معنوي قوى مع النية لترك العمل مقدارها $(r = -0.43)$ وهو أقل من ارتباط الالتزام المعياري وبين النية لترك العمل .

كذلك توصل Hackett et al., 1994 إلى ارتباط الالتزام المعياري ارتباط سلبي معنوي مقداره $(r = -0.42)$ وهو ارتباط أقل من ارتباط الالتزام الوجداني بالنية لترك العمل ، كذلك توصل (dunham) et al ., 1994 إلى ارتباط الالتزام المعياري ارتباط مقداره $(r = -0.52)$ وفي أحد العينتين وفي العينة الأخرى مقداره $(r = -0.17)$ والارتباطين معنويين .

دراسة jong - Wook e al ., 1997 توصلت إلى ارتباط الالتزام المعياري ارتباط مقداره $(r = 0.61)$ مع النية للبقاء في المنظمة وهو ارتباط قوى معنوي كذلك ارتبط مع سلوك البحث عن بدائل ارتباط سلبي معنوي مقداره $(r = -0.17)$.

الالتزام الوجداني وسلوك المواطنة التنظيمية :

لقد أوضحت دراسة Shappe 1998 أن الالتزام التنظيمي الاتجاهي (يقاس باستخدام (O.C.Q) يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً معنوياً أكثر من الرضا عن العمل والعدالة الإجرائية ، وأن الالتزام التنظيمي فقط هو الذى يتنبأ بسلوك المواطنة الإجرائية .

ويبدو أن كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعيارى يساهم كل منهم فى التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية .

أن ارتباط الالتزام الوجداني بسلوك المواطنة ناتج من أن سلوك المواطنة يحدد باتجاهات الموظفين نحو المنظمة والتي تشمل الرضا عن العمل وإدراك العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي كما ذهب إلى ذلك Shapper, 1988, Smith et al., 1983

فلقد وجد كل من Bateman & Organ, 1983, Smith et al., 1991 Williams & Andrlon, 1983 علاقة ارتباط بين الرضا عن العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية ولكن دراسة أخرى مثل Modramah, 1991, Organ (1988) تدرس تأثير الرضا عن العمل وحده عن سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنه يمارس تأثير على (O.C.B) بينما حينما نضيف إليه إدراك العدالة Fairness perceptions فإن تأثير الرضا عن العمل على (O.C.B) لا تستمر وأن تأثير إدراك العدالة هو الذى سوف يؤثر على (O.C.B) .

وهذا يوضح مدى وجود حاجة ماسة لدراسة تأثير الاتجاهات نحو العمل مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .

ويوجد اتفاق بين نتائج الدراسات السابقة التي أوجدت ارتباط بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية مثل Williams, Andersons, 1991 كذلك

أوضح التحليل البعدي الذي أجراه Organ, Ryan, 1995 أن نتائجهم تشير إلى الرضا عن العمل والعدالة والالتزام التنظيمي هي التي ارتبطت فقط بسلوك المواطنة التنظيمية .

وربما كان الارتباط بين الالتزام الاتجاهي أو الوجداني وبين سلوك المواطنة يمكن توضيحه أكثر بسبب أن الرضا عن العمل والالتزام الاتجاهي أو الوجداني وجد أنهم ذوي ارتباطات مرتفعة كما في دراسة Brook, Russell, price, 1988

وأن البعض اقترح أنهم مجتمعين (الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي يوجهاً تأثيرهما مجتمعين نحو تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية) Williams, Andersons, 1991 ولاشك أن هذه النقاط تحتاج إلى مزيد من البحث .

وفي دراسة أخرى ارتبط الالتزام الوجداني (مقاس بثماني عبارات Meyer, Allen 1984 ارتبط ارتباطاً إيجابياً مع بعد الإيثار ($r = .22, p < .050$) وارتباط إيجابي مع بعد الامتثال ($r = .14, p < .05$) وهو بعدي المواطنة التنظيمية .

وربما النتائج الخاصة بالعلاقة بين الالتزام الوجداني وسلوك المواطنة اقتصررت لأن كل الدراسات التي اتبعت وجود بعد واحد للالتزام التنظيمي هو بعد الالتزام الاتجاهي واستبعدت الالتزام المعياري والالتزام البقائي ولا توجد دراسة واحدة درست العلاقة بين الالتزام المعياري أو الالتزام البقائي وسلوك المواطنة (غير دراسات نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام) .

الالتزام البقائي وسلوك المواطنة التنظيمية :

الدراسات السابقة في تأثير الالتزام البقائي على سلوك المواطنة أوضحت وجود ارتباط سلبي بسيط بين الالتزام البقائي واحد بعدي الالتزام البقائي وهو ارتباط غير معنوي .

وبوجه عام لا يوجد لدينا أطر نظرية واضحة لتفسير العلاقة بين الالتزام البقائي وسلوك المواطنة التنظيمية والبحوث في هذه النقطة يمكن أن تكون منعقدة .

والإطار النظري للالتزام البقائي وهو نظرية 1960, Becker, لم يقدم لنا شرحاً أو تفسيراً لتأثير هذا النوع من الالتزام على الأداء وإنما اقتصر على توضيح نتائج هذا الالتزام بأنه التمسك بالبقاء في المنظمة .

ولا توجد لدينا دراسة ميدانية واحدة يمكن الاسترشاد بها في تأثير الالتزام البقائي على سلوك المواطنة التنظيمية .

كذلك حتى الدراسات التي حاولت تقييم نظرية بيكر Ritz, Trice, 1996, H & A 1972; Sohemaker, et al., 19 Becker 1960 وكل نماذج خصائص الالتزام ونموذج الاستثمارات ونماذج البعدين في الالتزام لم تقدم لنا أى تفسيرات أو مقترحات في علاقة الالتزام البقائي بسلوك المواطنة التنظيمية

ولكن ربما يكون هناك تفسير للارتباط السلبي أو المتقدم بين الالتزام البقائي وبين سلوك المواطنة وهو ناتج من علاقة الارتباط السلبية القوية بين الالتزام البقائي وبين الرضا عن العمل فالأفراد ذو الدرجة العالية من الالتزام البقائي يسمون بدرجة منخفضة من الرضا عن العمل وبالتالي فإن انخفاض الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى انخفاض درجة المواطنة التنظيمية

وبالتالى فإن العلاقة بين الالتزام البقائي والمواطنة لابد أن تكون سلبية فالدرجة العالية من الالتزام البقائي تؤدي إلى درجة منخفضة من سلوك المواطنة التنظيمية أما عن درجة الارتباط فمن المتوقع أن تكون منخفضة لأن الالتزام البقائي قد يكون مؤسس على انخفاض بدائل العمل المتاحة وليس على ارتفاع التكلفة المرتبطة بترك العمل والنتيجة من تزايد استثمارات الفرد في المنظمة استثمارات الفرد في المنظمة وبالتالي تكون علاقة الارتباط بين الالتزام البقائي

وبين الرضا عن العمل غير معنوية وبالتالي تؤثر على العلاقة على المواطنة التنظيمية .

الالتزام المعيارى وسلوك المواطنة :

قدمت النماذج التى قدمتها كل من school, 1981 wiener تأييدا ومساعدة نظرية للعلاقة بين الالتزام التنظيمى وبين سلوك المواطنة التنظيمية وتعمل على صيانة سلوك المواطنة التنظيمية .

اقترح Scholl, 1981 أن الالتزام يقوم بصيانة والمحافظة على التوجهات السلوكية عندما تكون التوقعات الموجودة عن العوائد التنظيمية الرسمية التى تقدم للأداء قليلة ، وبذلك يكون الالتزام فيما يبدو محددا لسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك يقترح نموذج woener أن الالتزام مسئول عن السلوكيات التى لا تعتمد مبدئيا على التدعيم أو الدفع ، فالسلوك الذى هو أعلى من الدور (سلوك المواطنة التنظيمية) والذى يشير إلى سلوك الشخص قبل الوظيفة (السابق على الانضمام الى المنظمة والذى يعكس التضحية الشخصية التى تتجز لمصلحة المنظمة ، يفترض أنها تتأثر بالالتزام .

والدراسات التى أجراها Oreilly, Chatman 1986 تقدا تأييدا ميدانيا للعلاقة بين الالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية فى دراسة للارتباط السيكولوجى لموظفى الجامعة إلى المنظمات

وجد الباحثان أن التواجد (الانتماء أو الاندماج المبنى على الحاجة إلى الانتماء (Involvement based on need for affiliation) كان متبى قوى بتقرير الفرد عن سلوك امتثاله العام .

وفى الدراسة الثانية لارتباط لطلاب البكالوريوس والماجستير وجدوا أن التوحد والاستدماج (الاندماج المبنى على التوافق فى القيم) أنه يتبى معنويا بالتقرير الذاتى عن سلوك الامتثال لما فوق الدور .

ولكن إذا تم غض النظر عن التأييد القوي للعلاقة بين الالتزام وسلوك المواطنه سابق الذكر

لم يستطع Tansky 1993 أن يتوصل إلى تأييد لمثل هذه العلاقة فى دراسة للمديرين والمشرفين فى المنظمات ، فلم تستطع التوصل إلى علاقة ايجابية معنوية بين الالتزام التنظيمى وبين خمسة أبعاد لسلوك المواطنه (الإيثار – الضمير الحى – الروح الرياضيه – فضيلة المواطنه – الكياسة والمجاهلة) .

(Altruism, Conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic Organ Ryah 1995 virtue) بالإضافة إلى أن التحليل البعدى الذى أجراه المتعلقة بالالتزام التنظيمى الوجدانى ارتبط ارتباط معنوى بكل من بعدى المواطنه التنظيمية الإيثار والامثال .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام للدراسات التنظيمية

المعيار الخامس من معايير تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى هو أهمية النموذج للدراسات التنظيمية والإدارية ، وستقسم مناقشة الباحث لأهمية النموذج طبقاً لمعيار Morrow, 1983 إلى قسمين : الأول / أهمية النموذج والأبعاد ، والثانى / الاستمرارية المفترضة ووسائل التأثير عليها .

أهمية النموذج :

قدم Allen, Meyer 1990 عند صياغة النموذج ثلاثى الأبعاد قدراً من التشكك ومجاذلة كبيرة فى أن أى فرد يمكن أن يحقق فهما أفضل لطبيعة علاقة الأفراد بالمنظمات إذا اعتبر أن الأبعاد الثلاثة يمكن أن تجتمع فى بعد أو شكل واحد .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الأفراد يمكن أنه يكون لديهم درجات مختلفة على مقاييس الأبعاد الثلاثة للالتزام ، كما افترض النموذج أن كل شكل أو بعد ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وكل بعد له نتائج مختلفة وانعكاسات مختلفة على سلوك العمل .

وبعد أن استطاع Meyer et al., 1989 أن يتوصل إلى نتيجة ارتباط الالتزام الوجداني ارتباطاً إيجابياً مع الأداء بينما ارتبط الالتزام البقائي ارتباطاً سلبياً مع الأداء ، بنى الباحثون عليها نتيجة أن قيمة وأهمية الالتزام للمنظمة يمكن أن تعتمد على طبيعة الالتزام .

وعلى سبيل المثال عندما يكون الالتزام السائد يعكس التوحد مع المنظمة والاندماج فيها (الالتزام الوجداني) فإن المنظمة يمكن أن تستفيد من هذا الالتزام في تخفيض دوران العمل وزيادة أداء المشرفين ، وعلى النقيض من ذلك عندما يكون الالتزام السائد مبنى على الاعتراف بالتكلفة المرتبطة بترك العمل فإن الاستفادة من الالتزام تقع في تخفيض دوران العمل ويكون ثمن ذلك هو الأداء الضعيف نسبياً . وبالتالي فإن كل بعد من أبعاد الالتزام يمثل أهمية مستقلة للدراسات التنظيمية والسياسات الإدارية .

الالتزام الوجداني:

أن تركيز الاهتمام على الالتزام الوجداني هو الذي شكل أكثر كتابات الالتزام التنظيمي في السنوات الماضية وما زال مستمراً حتى الآن .

ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الوجداني هو أعلى أشكال الالتزام ارتباطاً بالمخرجات السلوكية المرغوبة وأكثر ارتباطاً ببعض النتائج التنظيمية المرغوبة مثل انخفاض دوران العمل Blau, Boal, 1987 والنية لترك العمل Buss, NC Neilly, 1994 Hackett et al., 1993 Meyer et al., 1995 والغياب Blau, 1986; Mathieu, kohler, 1990

وسلوك البحث عن بدائل للعمل Jong – wook et al., 1997
والرضا عن العمل Walsh, Lavan, 1981, porter et al., 1974
والأداء Steers, 1997, Meyer et al., 1989, Meyer et al., 1993
والمواطنة التنظيمية Williams, Anderson, 1991, Meyer et al., 1993 .
كما أنه يعمل على تقليل درجة توترات العمل والضغط التنظيمية .
ومما سبق يتضح أهمية التركيز على الالتزام الوجداني باعتباره متغير تسابع ،
كما وجد أن الالتزام الاتجاهي (مفهوم قريب ومرتببط بالالتزام الوجداني) يتفاعل
مع الاندماج في العمل (أحد أشكال الالتزام في العمل) للتنبؤ بدوران العمل والغياب
والتأخير Blau, G., 1986; Blau, Boal 1986; Blau 1994; Blau, G.,
Lunz, 1998

الاستمرارية المفترضة ووسائل التأثير عليها :

تعنى وسائل التأثير استراتيجيات التغير الممكنة لأبعاد الالتزام المختلفة
(الالتزام الوجداني – الالتزام البقائي – الالتزام المعياري) وليس من المستغرب
وجود قدر من الاختلاف بين المحددات أو المقدمات وبين وسائل التأثير مع الأخذ
في الاعتبار أن التداخل بينهم ليس كبير .

فبعض المحددات لأبعاد الالتزام لا يمكن معالجتها أو التعامل معها أو التأثير
عليها (مثل العمر – عدد السنوات بالمنظمة) . بعض استراتيجيات التغير تعكس
أكثر من مجموعة من المحددات مثل عملية التنشئة الاجتماعية ، كذلك فإن بعض
الاستراتيجيات تعكس محددات لم يتم دراستها من قبل وسنعرض بعضاً من
استراتيجيات التأثير على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي .

التأثير على الالتزام الوجداني:

ارتباط خصائص إثراء العمل بالالتزام الوجداني يؤدي الى امكانية التأثير عليه عن طريق اساليب متعددة : - .

1- اثراء العمل عن طريق زيادة الاندماج في المهام وتزويد العمل بالحرية والرقابة على العمل وتزويده بالمعنى واختلاف المهارات

2 - توفير المناخ التنظيمي المناسب :

تواجد الهيكل التنظيمي المرغوب مثل الرسمية والقيادة التشاركية وتخفيض غموض الدور وصراع الدور وأعباء العنى .

3 - توجه القائد بالعلاقات الإنسانية وتوجهه بهيكلة الإنتاج والمهام Morris وفيما يبدو أن الالتزام الوجداني يبدو أكثر أشكال الالتزام تغيراً وتأثراً بوسائل التأثير المختلفة .

التأثير على الالتزام البقائي :

استمراراً لفكرة الرهانات — الجانبية (الاستثمارات الشخصية المنظمة) فإن المنظمة يمكنها التأثير على زيادة الاستثمارات الشخصية للفرد في المنظمة بزيادة نصيبه في صندوق المعاشات ويمكن تطوير البرامج التي يمكن أن تخفض الخوف من استمرار العضوية والندم على العمل بالمنظمة وذلك بزيادة الأجور والمدفوعات بالمقارنة بالمنظمات المنافسة وهذه البرامج سوف تكون مفيدة في رفع تكلفة ترك الفرد للعمل وتخفيض جانبية بدائل العمل الأخرى Rusbult, Farrell, 1983 .

كذلك بعض المنظمات تحاول بناء الالتزام البقائي عن طريق الترقيات بمعدلات سريعة . كذلك عن طريق تدريبات المهارات الخاصة والتي لا تستخدم إلا في المنظمة .

كما يقدم لنا نموذج الاستثمارات بعض الوسائل التي تزيد من عدم قدرة الفرد على ترك المنظمة مثل تعين الزوج أو الزوجة أو توفير حلول للمشاكل أو

تقدم خدمات القروض . والإجراءات السابقة سوف تجعل من الصعب على الموظفين أن يقرروا ترك المنظمة .

ويرى Meyer et al., 1989 أن الإجراءات السابقة لا تغرس في الأفراد الرغبة للمساهمة في الفعالية التنظيمية لأن العمال سيجدوا أنفسهم في وضع لديهم رغبة قليلة للبقاء في المنظمة ولكن ببساطة لا يجدوا بديلاً لعمل أى شئ ، فهذا الموظف لا يكون لديه الدافع لبذل أكثر من الحد الأدنى المطلوب للمحافظة على العمل الذى أصبح يعتمد عليه .

التأثير على الالتزام المعيارى :

وسائل التأثير على الالتزام المعيارى تشمل خبرات التنشئة الاجتماعية فى مرحلة ما قبل دخول المنظمة والتي يمكن التأثير عليها عن طريق عمليات الاختيار والتعيين عن طريق اختيار الأفراد الذين يتوافق لديهم قيم ومعيار الولاء ... ثم عملية التنشئة الاجتماعية بعد دخول المنظمة بقليل وإلى المرحلة التى تصل فيها التنشئة الاجتماعية إلى حدها الأقصى بالعضوية فى المنظمة .

التوجه المستقبلى بمفهوم المعاملة بالمثل بتصميم البرامج التى تؤدي إلى تشجيع الارتباط بالمنظمة من خلال تقديم المزايا والمنح التى لا تكون متاحة فى أى مكان آخر مثل (مساعدات القروض بدون فوائد – تعيين الزوج أو الزوجة ، تقديم منح للأبناء ، عروض امتلاك سيارات بالشركة)

والتوجه المستقبلى بمفهوم المعاملة بالمثل يمكن أن يصاغ فى شكل عقد قانونى إذى كان ذلك ممكن مثل الإنفاق على التدريب الإضافى للفرد مقابل العمل عدد من السنوات بالشركة) كل تلك الإجراءات يمكن أن تزيد الالتزام المعيارى . Scholl, 1981

ويرى Meyer, Allen, 1991 أن هذا الشكل من أشكال الالتزام هو أقل ثباتاً من الالتزام الوجداني من حيث العمر ، فإن الفرد يبقى في العمل حتى يرد دين معين للشركة ثم يفكر بعد رد الدين أن يترك المنظمة .

عموماً وفي النهاية يجب الاعتراف أن المستويات المنخفضة من الالتزام أحياناً مفضلة Salanick, 1997 للمحافظة على كمية مناسبة من دوران العمل ولتجنب إجراءات التفكير الجماعي الذي يجعل للالتزام وظائف غير مرغوبة .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام للدراسات التنظيمية :

المعيار السادس والأخير من معايير تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي هو أهمية النموذج للدراسات التنظيمية ، لذلك سنركزها على أهمية النموذج .

قدم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي مجادلة كبيرة وقدرًا من التشكك في أن أي فرد يمكن أن يحقق فهماً أفضل لطبيعة علاقة الأفراد بالمنظمات إذا هو اعتبر الأبعاد الثلاثة للالتزام يمكن أن تجتمع في بعد واحد أو شكل واحد .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الأفراد يمكن أن يكون لديهم درجات مختلفة من الثلاثة أشكال للالتزام ، كما افترض النموذج أن كل شكل من أشكال الالتزام ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وكل شكل من أشكال الالتزام له انعكاسات ونتائج مختلفة على سلوك العمل وبالتالي فإن كل بعد من أبعاد الالتزام يمثل أهمية مستقلة للدراسات التنظيمية والإدارية .

1- الالتزام الوجداني :

أن تركيز الاهتمام على الالتزام الوجداني هو الذي شكل أكثر كتابات الالتزام التنظيمي في السنوات الماضية وما زال مستمراً حتى الآن ؟
ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الوجداني هو أعلى أشكال الالتزام ارتباطاً بالمرجات السلوكية المرغوبة وأكثر ارتباطاً ببعض النتائج التنظيمية المرغوبة مثل انخفاض دوران العمل والنية لترك العمل وانخفاض النية للبحث عن بدائل للعمل وأكثر ارتباطاً بالرضا عن العمل والأداء والمواطنة التنظيمية ، كما أنه يعمل على تخفيض المخرجات السلبية للعمل حيث يعمل على خفض معدلات الغياب ويعمل على تقليل درجة مؤثرات العمل والضغط التنظيمية .
وبالتالي يتضح أهمية التركيز على الالتزام الوجداني لفعالية المنظمة .

2- الالتزام البقائي :

أن ارتباط الالتزام البقائي أو السلوكي ببعض النتائج السلبية في بعض الدراسات ، حيث ارتبط الالتزام البقائي ارتباطاً سلبياً بالأداء وارتباطاً سلبياً بالرضا عن العمل ودرجة المواطنة التنظيمية وارتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك البحث عن بدائل العمل . والغياب ، وأن هذه الارتباطات السابقة جعل من مفهوم الالتزام البقائي مفهوم يجب أن ينبذ من الدراسات التي تهدف إلى تطوير التنظيمي .
ربما كان هذا التوجه ينبع من تركيز الدراسات التنظيمية على تطوير أساليب وتكنيكات إحصائية جديدة والبعد عن الأطر النظرية السابقة .
أن العودة إلى الأطر النظرية القديمة والسابقة يرجعنا إلى قضية تحدث عنها رواد السلوك التنظيمي Barnard, 1938, March, Simon, 1958 وهي قضية الحيوية التنظيمية أو بقاء واستمرارية المنظمة في عالم متغير
وأن ميكانزم المحافظة على استقرار العمالة هو الالتزام البقائي وهو مكون ضروري لضمان استمرار حياة المنظمة والمحافظة على بقائها واستمراريتها

وبالتالى يكون الالتزام البقائى هو الميكانيزم الدفاعى ضد تناقص معدلات التوافق بين الأفراد والمنظمات فى القيم والأهداف ، بمعنى آخر أن الالتزام البقائى هو خط الدفاع الأخير عن حيوية المنظمة وبقائها واستمراريتها فى حالة تناقص معدلات الرضا عن العمل أو العجز أحداث التوافق فى القيم بين الفرد والمنظمة أو العجز عن إنشاء جماعات عمل متماسكة منتجة للالتزام الوجدانى ، وبالتالى يكون الالتزام البقائى يمثل ضرورة للمحافظة على الحد الأدنى من القوى العاملة الضرورية لاستمرارية المنظمة ، بالإضافة إلى فائدته فى المحافظة على استقرار القوى العاملة ومساهمته فى تخفيض تكاليف دوران العمل المرتفعة .

3 - الالتزام المعيارى :

يقدم لنا مفهوم يوسع من فهمنا لطبيعة التزامات الأفراد فى المنظمات ويقدم لنا أدوات مساعدة فى إدارة برامج خلق أو إنشاء الالتزام عن طريق التركيز على القيم الاجتماعية أو الضغوط الاجتماعية كأدوات مساعدة فى ترسيخ مفهوم الالتزام بعيداً عن مفهوم الالتزام الوجدانى .

الإسهام المتميز للنموذج ثلاثى الأبعاد :

على الرغم من أن النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى يعترف أنه مؤسس على ثلاث مداخل مختلفة فى الالتزام التنظيمى أشار إليها Allen, Meyer فى أغلب كتاباتهم وهى نظرية Becker 1960 لبعد الالتزام البقائى والمدخل الأوسع انتشاراً وهو مدخل porter et al., 1974; Mowday, et al., 1982 فى الالتزام الاتجاوى ونظية (Wiener, 1982) فى الالتزام المعيارى .

ويرى المؤلف أن الأطر النظرية المرجعية الثلاثة كانت مجرد نقط البداية فى وضع مقاييس للأبعاد الثلاثة للالتزام مستقلة ومختلفة تمثل مفاهيم مستقلة ومختلفة .

وهنا يجب ملاحظة أن نموذج Allen, Meyer, 1990 فى الالتزام ثلاثى الأبعاد حينما قدم الالتزام البقائى باعتباره البعد الأول فى النموذج ثلاثى الأبعاد ، لم يقدم لنا شكلاً من الالتزام أو تصوراً للالتزام يستوعب نظرية Becker, 1960 بالكامل ،

بمعنى آخر لم يكن يقصد أن يقدم لنا مقياس يعكس تصور Becker للالتزام بالكامل وذلك لأن نظرية Becker فى الالتزام المؤسس على المراهنات الجانبية Side – bets يمكن أن تتضمن الالتزام البقائى وإلى حد ما الالتزام المعيارى باعتبارهما نوعاً من السلوك المقيد أو السلوك الملتزم ، أياً كان ميكائزيم تقييد السلوك سواء كان الميكائزيم هو المراهنات – الجانبية التى أجراها الرد فى المنظمة (الالتزام بقائى) أو كان الميكائزيم هو الضغوط المعيارية على الفرد وهى المراهنات – الجانبية التى يجربها الفرد بدون وعى وإدراك منه كالمراهنة على سمعته المهنية ولا يدرك الفرد بوجود تلك المراهنات إلا عند اتخاذ قرار ترك المنظمة (وهذا التزام معيارى) .

ولكن نموذج Allen, Meyer قد اقتصر فى اعتماده على نظرية Becker على حالة واحدة من حالات السلوك المقيد أو السلوك الملتزم وهو السلوك الملتزم النابع من نقص بدائل العمل المتاحة للفرد باعتباره ميكائزيم منتج لسلوك الالتزام حيث أن نقص بدائل العمل المتاحة سوف يقيد سلوك الفرد الخاص بترك المنظمة أو سلوك البحث عن بدائل وكذلك على السلوك الملتزم النابع من إدراك الفرد أن لديه الكثير من الاستثمارات المتراكمة فى المنظمة التى سوف يفقدها إذا ترك المنظمة ، بمعنى آخر إدراك التكلفة المرتبطة بتركه للمنظمة .

ويبدو أن Allen, Meyer كانا يبحثان فى نظرية Becker عن حالة التزامية مختلفة عن حالة الالتزام الوجدانى أو الالتزام الاتجاهى التى قدمها Mowdey et

1979, al.، والتي هي في الأصل مفهوم التوحد Identification وبالتالي اقتصر اشتقاقه من Becker على الحالة الالتزامية سابقة الذكر .

وفي هذا السياق يجب أن يتضح أن Becker نفسه قد أورد في نظريته أن يخرج من مفهومه وتعريفه للالتزام مفاهيم أخرى قريبة مثل مفهوم التوحد ومفهوم الاندماج Involment .

ومما سبق يجب أن لا ينظر إلى مقياس الالتزام البقائي على أنه يقيس تصور Becker للالتزام التنظيمي ، إنما هو يقيس حالة خاصة من حالات الالتزام التي تضمنها تصور بيكر للالتزام التنظيمي .

ويترتب على ما سبق أن هناك اختلاف بين تصور Becker للسلوك الملتزم وبين مفهوم الالتزام البقائي الذي يتضمنه نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، حيث يمثل الالتزام البقائي كما سبق القول حالة خاصة أو حالة واحدة من الحالات التي تضمنها تصور Becker للالتزام .

مفهوم الالتزام الوجداني :

ضمن Meyer, Allen, 1990 نموذجه في الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد مفهوم الالتزام الوجداني باعتباره أحد أبعاد الالتزام التنظيمي .

وأرجع مفهوم التنظيمي الوجداني إلى المفهوم الذي قدمه كل من porter et al., 1982, Mowday et al., 1979, Mowday et al., 1974 والذي عرف فيه الالتزام بأنه "درجة توحد الفرد مع الأهداف والقيم واندماجه في منظمة معينة" ويميز بثلاث عناصر هي التوحد مع الأهداف والقيم التنظيمية بمعنى الإيمان بالأهداف والقيم وقبولها والرغبة في بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة والرغبة في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويقول Steers 1977 أن الموظفين ذو الدرجة المالية من الالتزام يكون لديهم الرغبة والقدرة ليكونوا فوق الاحتياجات الطبيعية المعتادة المطلوبة من السلوك الامتثالي المطلوب ليساهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية .

بينما يقتصر Meyer, Allen على توحد الفرد في منظمة معينة واندماجه فيها في تعريفه للالتزام الوجداني .

ويرى الباحثان أن بقاء الفرد في المنظمة لأنه يحب ذلك أو لأنه سعيد بالبقاء في المنظمة .

ويرى المؤلف أن الحالتين الالتزاميتين مختلفتان فالالتزام الأول الذي قدمه porter et al., 1974 هو حالة خاصة من الالتزام المركب أي التزام بشئان في نفس الوقت ، ونما الالتزام بالبقاء والتزام ببذل الجهد من أجل المنظمة ، وهذه الحالة الالتزامية التي يتبناها porter et al., بينما الحالة الالتزامية التي يتبناها Meyer, Allen هي الالتزام بالبقاء النابع من التوحد مع المنظمة .

وبالتالي فإنه يجب أن ينظر إلى المفهومين على أنهما مفهومان مختلفان وإن كان مفهوم الالتزام الوجداني متضمن في مفهوم الالتزام الاتجاهي ، بينما مفهوم الالتزام الاتجاهي يتضمن عنصر آخر هو الالتزام ببذل الجهد من أجل صالح المنظمة ، وهذا هو سبب علاقة الارتباط الإيجابية القوية التي وجدت بين مفهوم الالتزام الاتجاهي الذي يقاس بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي porter et al., 1974 وبين مفهوم الالتزام الوجداني .

وبالتالي لا يجب أن ينظر إلى الالتزام الوجداني باعتباره متماثلاً مع الالتزام الاتجاهي أو حتى مشتق منه لأنهما تعبيران عن موقفان التزاميان مختلفان .

الالتزام المعياري :

سبق القول أن Meyer, Allen قد أشار في نموذجهم للأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي يعود إلى كتابات كل من Wiener; 1982, Scholl, 1981 وكما سبق القول أيضاً أن مفهوم الالتزام عند Wiener يشمل الالتزام النابع عن كل من التوحد في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة والالتزام النابع من الضغوط الاجتماعية المستدمجة ، بينما فصل Meyer Allen بين الشعور بالتوحد (التوافق في القيم والأهداف) وبين الالتزام المؤسس على الضغوط المعيارية المستدمجة في مفهوم آخر مستقل ، واشتق من نظرية Wiener الالتزام المبني على الضغوط المعيارية المستدمجة فقط وجعل كل ممن المفهومين بعد مستقل من أبعاد الالتزام التنظيمي .

وبالتالي يكون مفهوم الالتزام المعيارى Meyer, Allen في النموذج ثلاثى الأبعاد يستلهم تعريف (wiener, 1982) للالتزام المعيارى ولكن لا يعترف أن التوحد كمفهوم باعتباره ناتج من توافق القيم بين الفرد والمنظمة أحد محددات الالتزام المعيارى وربما يرجع ذلك إلى عدم رغبة Allen, Meyer 1982 إلى الخلط بين الالتزام المعيارى .

ومما سبق يتضح لنا أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي لم يقدم لنا المفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي كما قدمها أصحابها الأصليين ولكن بعد إجراء التعديلات عليها وبعد تنقيتها من تداخلات المفاهيم الأخرى معها وبالتالي يعتبر المفهوم المشتق مفهوم آخر ذو سمات مختلفة عن المفهوم الأصلي كالاتى :

- تم تنقية مفهوم Becker 1960 من الصور الأخرى للالتزام كالالتزام النابع من القيم الثقافية العامة ومن مفهوم التوحد ومن الالتزام المعيارى وغيرها ممن صور الالتزام الفردى واقتصر منها على الالتزام النابع من إدراك تكلفة ترك المنظمة والالتزام النابع من نقص بدائل العمل المتاحة . وأطلق عليه الالتزام البقائى .

- تم تنقية مفهوم porte et al., 1974; Mowday et al., 1982 فى الالتزام الاتجاهى من أجل تحقيق صالح المنظمة وذلك لأن البعد الأول وهو النية للبقاء فى المنظمة يتداخل وتختلط مع مفهوم الالتزام البقائى سابق الذكر وكذلك فإن بعد النية للعمل بجد من أجل تحقيق صالح المنظمة ، يقترب من مفهوم دوافع العمل وهو مكون يرتبط بالالتزام وليس مقياس من مقاييس الالتزام ، كما يمكن أن ينظر إليه باعتباره ناتج من نتائج الالتزام وليس مكون للالتزام وتعد تنقية المفهوم من المكونين السابقين أطلق عليه الالتزام الوجدانى .

- تم تنقية مفهوم Wiener 1982 فى الالتزام المعيارى من مكون التوحد مع المنظمة واحتفظ فقط بالضغط المعيارية المستدمجة وقيم الالتزام السائدة وتم إسقاط مفهوم التوحد مع المنظمة لأنه يتداخل مع مفهوم الالتزام الوجدانى السابق الذى يعرف بأنه توحد الفرد مع مفهوم الالتزام الوجدانى السابق الذى يعرف بأنه توحد الفرد مع المنظمة واندماجه فيها ، وبعد إسقاط هذا المكون أطلق عليه اسم الالتزام المعيارى .

وبالتالى أصبح الإسهام المتميز لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى أنه استطاع تخيص المفاهيم السابقة من تداخلات المفاهيم الأخرى معها

- احتوى مفهوم porter على مكونين متداخلين مع غيرهم هما النية للبقاء فى المنظمة وتداخلات مع مفهوم الالتزام البقائى أو مع نظرية Becker وكذلك مكون العمل بجد من أجل صالح المنظمة وتداخل مع مفهوم الدوافع ،
- • كذلك أحتوى مفهوم Weiner على مكون التوحد مع المنظمة وهو مفهوم متداخل مع مفهوم الالتزام الاتجاهى وبالتالى تم فصله عنه فى مفهوم Meyer, Allen فى الالتزام المعيارى .

• أحتوى مفهوم Becker فى نظرية على التزام معيارى وهذا المكون يتداخل مع مفهوم الالتزام المعيارى الذى قدمه Wiener وبالتالى تم فصله منه .

• وبالتالى إن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى قدم لنا ثلاثة مفاهيم جديدة هى الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام الوجدانى وهى مفاهيم مستقلة ومتباعدة وغيره متداخلة مع غيرها من المفاهيم السابقة فى الالتزام التنظيمى .

وهذا ما أكدته الدراسات الميدانية التى قارنت بين مفهوم الالتزام الوجدانى كما تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ومفهوم الالتزام السلوكى أو نظرية Becker وتم قياسها باستخدام قياس Ritzer, Trice, 1969; Hrebiniak, 1972 فقد أثبتت الدراسات اختلاف مفهوم الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى عن مفهوم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وذلك فى دراسات Meyer, Allen, 1984, Meyer et al., 1990; Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994

وبالتالى يكون هناك إسهام متميز لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى بتقديم ثلاث أشكال أو أبعاد منفصلة ومختلفة للالتزام وذلك طبقاً لمعيار Morrow, 1983 فى تقييم المفاهيم .

تقييم تصور أن الالتزام ثلاثى الأبعاد :

كان التصور السائد فى الكتابات التنظيمية حتى منتصف الثمانينات تقريباً أن الالتزام شكل واحد أو بعد واحد وأطلق عليه مسميات متعددة كالتزام الاتجاهى ، الالتزام السلوكى ، الالتزام القيمى ، الالتزام الأبقى .

وتعرفت أحد المحاولات على أشكال متعددة للالتزام ومختلفة مثل (الالتزام الاجتماعى – الالتزام البحث – الاندماج الحسبى) إلا أن تلك الأشكال كانت توجد فى منظمات مختلفة وتتوقف على نوع القوة أو السلطة المستخدمة ، فالقوة

التعويضية التي تعتمد على عوائد العمل تنتج الالتزام الحسابي مثلاً وذلك في نظرية Etzion, 1960 .

كذلك أوضح Kanter, 1968 وجود ثلاث أشكال يمكن أن تتواجد في المنظمات هي الالتزام بالتماسك والالتزام المستمر أو الالتزام البقائي والالتزام بالرقابة وكانت هذه أول محاولة افترضت وجود ثلاث أشكال من الالتزام يمكن أن توجد في المنظمة الواحدة وبين أن هذه الأشكال الثلاثة يمكن أن تكون مترابطة بشكل كبير وهي تدعم بعضها بعضاً وهي تؤثر على الفرد وتزيد من إمكانية بقاؤه . ولكن نظرية Kanter, 1968 كانت تصوراً نظرياً ولم تختبر ميدانياً في أي دراسة ميدانية ، بل كانت مستعصية على الاختبار لأنها لم تضع مفاهيمها في شكل متغيرات قابلة للاختبار .

المحاولة الثالثة هي التي اعترفت بأن الالتزام التنظيمي يمكن أن يرجع إلى ثلاثة ميكانزمات مختلفة تنتج أشكال مختلفة من الالتزام التنظيمي ، هي الالتزام التنظيمي المبني على التوحد والالتزام المبني على الاستدماج والالتزام المبني على الامتثال وتلك المحاولة قدمها كل من O Reilly, Chaman, 1986

لم تستطيع المحاولات السابقة تكوين نموذج متكامل للالتزام له مفاهيم وتعريفات محددة لكل بعد من أبعاد الالتزام ومقاييس محددة تتوافر فيها خصائص المقاييس السيكمترية من ثبات وصدق وتضع مقدمات ونتائج لكل بعد من الأبعاد المختلفة للالتزام أو حتى تقدم لنا تصوراً مبدئياً عن مقدمات ونتائج كل بعد أو على الأقل تقدم لنا تفرقة واضحة بين كل بعد من الأبعاد يمكن من اختباره بدراسات ميدانية أخرى للتعرف على مدى قدرته على التعميم .

أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي قدمه Meyer, Allen 1990 هو أول المحاولات الجادة لوضع نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي تم فيه إجراء تفرقة واضحة بين الأبعاد الثلاثة للالتزام في ظل مفاهيم مختلفة وتم

وضع مقاييس مختلفة تتوافر فيها خصائص المقاييس السيكمترية وتم إجراء جميع اختبارات الصدق للنموذج من حيث صدق المحتوى والصدق التمييزي والصدق التنبؤي كما تم وضع تصور مبدئي لمقدمات ونتائج كل من أبعاد الالتزام بالنظريات الأصلية التي اشتق منها البعد .

أما تقييم المؤلف لتصور الأبعاد الثلاثة

فإن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام (الوجداني – البقائي – المعياري) إذا ما قورن بنموذج البعد الواحد (Becker, 1960; Mowday et al., 1982) أو حتى بنماذج البعدين (الالتزام الوجداني – الالتزام السلوكي) فإن المؤلف يرى أن هذه النموذج يمكن أن يكون أكثر واقعية في عكس طبيعة اندماج الأفراد في المنظمات ، حيث يمكن أن يوصف هذا الاندماج في ثلاث أشكال مختلفة للالتزام هي الالتزام الوجداني والالتزام بالبقاء في المنظمة والالتزام المعياري كما هي موجودة في الواقع وكما تصورها باحثين مثل Etzioni, 1975; Jabterm 1968 .

ويرى المؤلف أن محاولة تبسيط قضية ارتباط الأفراد بالمنظمات في شكل أو بعد واحد للالتزام كما هو في تصور الالتزام الوجداني الذي قدمه Mowday et al., 1974 – porter et al., 1982 ويتم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي يعتبر تبسيط أكثر مما يجب وينعكس سلباً على فهمنا لطبيعة تواجد الأفراد في المنظمات .

أن إضافة porter et al., 1974 في الالتزام الاتجاهي أبعاد التوحد والولاء والاندماج والدافعية في مفهوم واحد ويقاس بمقياس واحد يعتبر تبسيط مغالي فيه ، هذا ما اعترف المؤلف أن مقياس الالتزام الذي تقدمه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) سوف يعكس ارتباطات أكبر بالمخرجات التنظيمية المرغوبة من دوران عمل والنية لترك العمل والغياب والتأخير والمواطنة التنظيمية والأداء

أحياناً ، إلا أنه لا يعكس فهماً أفضل لطبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات كما يعكسه نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي .

البحوث، والدراسات التنظيمية تحتاج إلى التصور ثلاثي الأبعاد للالتزام ، فتحتاج إلى أن تصل إلى فهم ما هي درجة الالتزام الوجداني في المنظمة ودرجة الالتزام البقائي ودرجة الالتزام المعياري في نفس الوقت ، فكل منهم له ارتباط بمخرجات تنظيمية مختلفة عن البعدين الآخرين ، كما نحتاج إلى أيضاً إلى فهم مرجعية ارتباط الفرد السيكولوجي بالمنظمة ، هل يرجع إلى التزامه وجدانياً أو التزام ناتج من نقص البدائل أو ارتفاع تكاليف ترك المنظمة أم يرجع إلى التزام معياري .

نماذج متجهات الالتزام

سبق القول أن النظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد أحدث تطورات واضحة في نظرية وبحوث التنظيم . التطور الأول هو النظر إلى الالتزام على أنه مفهوم مركب وله ثلاث أبعاد مختلفة والتطور الثاني هو أن البحوث التي تدرس الالتزام إلى كيانات معنوية أخرى غير المنظمة (كالاتزام المهني والالتزام إلى جماعات العمل والالتزام للنقابة) بدأت أيضا تنظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم ذو أبعاد متعددة وليس بعد واحد .

وسوف تعرض باختصار نماذج متجهات الالتزام إلى كيانات أخرى غير المنظمة التي يعمل بها الفرد ومدى اعتناقها لفكرة الالتزام متعدد الأبعاد

نموذج (Biecher 1985)

أحد المحاولات الرئيسية في تطوير الالتزام التنظيمي هي التي قامت بها Biecher (1985) واعتبرتها إعادة صياغة لمفهوم الالتزام التنظيمي ، وفي إعادة صياغتها للالتزام ترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي الإجمالي Flotal organizational Xommitment هو محصلة أو الناتج الإجمالي للالتزام لعدد من الدوائر constituencies المتعددة داخل المنظمة وتير الدوائر إلى الجماعات المتصلة بالمنظمة مثل الإدارة العليا المشرفين والعملاء والنقابة

وبرى أن مدخلها في الدوائر المتعددة للالتزام التنظيمي مشتق من التحليل الكلي للمنظمات بأعبارها تركز على فكرة أن للمنظمة أهداف وقسم معدد هو متنافسة أحيانا كما يرى أن الفرد يلتزم لأحد هذه الدوائر المتعددة أو لكل الدوائر متبينة تعريف الإلزام باعتباره الاعتقاد والإيمان بالأهداف والقيم التنظيمية وبذل الجهد من أجل المنظمة ويقاس باستخدام [O.C.Q]

أجرت الباحثة (Riecher, 1985) دراسة لفحص الصراع بين الالتزام لدوائر متعددة [ثلاثة داخلية وواحدة خارجية] وهلى الإدارة العليا - المشرفين - العملاء - النقابة ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الصراع بين الأفراد وتوجهات الأهداف الإدارية ارتبطت معنويا بالالتزام التنظيمى ، بالإضافة إلى أن الارتباط بالإدارة العليا فقط هو الذى ارتبط بالالتزام التنظيمى

ويرى الباحث الحالى أن Riecher 1985-1986 اعتمدت فى مفهومها للالتزام على تصور كل من Hall, Schneider,(1972) الذى ساوى بين مفهوم الالتزام ومفهوم التوحد ، كما اعتمدت على نظرية (March, simon, 1958) فى التوحد حيث استبدلت مصطلح أنواع التوحد بمصطلح دوائر التوحد وبالتالي يبدو عملها تكرار لما قام به March, simon فى عشرون عاما فى التوحد مع جماعات العمل الفرعية subgroup Identification

نموذج (Morrow, 1993)

اقترحت الباحثة أنه من بين كل أهداف التزامات العمل التى تتجه إليها ، يوجد فقط خمسة متجهات أساسية تتصل بالافراد فى المنظمات ، أطلقت عليها مصطلح الأشكال الشائعة Universal Forms من الالتزامات المتصلة بالمنظمة وهى

- الالتزام الوجدانى Affective Commitment
- الالتزام البقائى Continuance Commitment
- الالتزام المهنى Occupational Commitment
- مصداقية أخلاق العمل
- الاندماج فى العمل Job Involvement

ومن التقسيم السابق نجد أ، الباحثة أغلفت الالتزام المعيارى كشكل مستقل للالتزام ولكن يمكن أن نجد أن مصداقية أخلاق العمل باعتبارها تعكس قيم الالتزام والإخلاص والإحساس بالواجب تجاه العمل وصاحب العمل يمكن أن تكون متضمنة أو متداخلة مع متضمنات الالتزام المعيارى

وفى نموذج (Morrow, 1993) تكون الثلاثة متجهات أبور للالتزام هى متغيرات خارجية المنشأ وهى الالتزام التنظيمى والاندماج فى أنشطة العمل والالتزام المهنى . وهذه الأشكال الثلاثة لا ترتبط بمخرجات العمل مباشرة ولكن من خلال متغيرين هما الاندماج فى العمل والالتزام لجماعة العمل Group Commiment

ويتفق نموذج Morrow مع نموذج (Randall, cote 1991) الذى افترض أن هناك خمسة أهداف للالتزام هى الالتزام الوجدانى ، الاندماج فى العمل ، مصداقية أخلاق العمل ، الالتزام المهنى والالتزام للجماعة

وترى (Morrow, 1993) أن الفرد يكون أكثر ارتباطا بالهدف القريب وبالتالي كون ارتباط الفرد بالالتزام للجماعة أقوى من الارتباط لجماعة الأكبر مثل جماعة النهرة التى تمثل هدف أبعد من جماعة العمل . بأسلوب آخر فن الأفراد يقدموا على الانتماء والتوحد مع الهدف القريب ويصبح الفرد مرتبطا ارتباطا هام بالهدف القريب ، وبالتالي يكون الهدف الأقرب للموظف هو الاندماج فى العمل ثم الهدف الأبعد هو الاندماج فى أنشطة العمل (الشغل) ثم الأكثر بعدا هو الالتزام المهنى وأخيرا الالتزام التنظيمى

وفى دراسة حديثة أجراها (Cohen 2000)

لم تقدم الدراسة أى مساندة أو تأييد لنموذج (Morrow, 1993) وخصوصا افتراضها أن الاندماج فى العمل هو الأكثر من أى أشكال الالتزام ، كما أن الالتزام بجماعة العمل يجب أن يستبعد لأنه وجداء ارتباطات ضعيفة بأشكال الالتزام الأخرى .

نموذج أسس ومتجهات الالتزام

يعتمد هذا النموذج فى اطاره النظرى على الاتجاهات النظرية التى قدمتھا (1985)، Riecher والذى أوضحت فيه أنه يجب أن نهتم بفحص المتجهات الرئيسية للالتزام والتى يمكن أن تكون أفراد كالمشرف أو جماعة العمل أو الإدارة العليا ، كذلك يعتمد النموذج على الاتجاهات النظرية التى قدمھا ;kelman,1968 (Oreilly ,chatman, 1986) فيما اطلقوا عليه أسس الالتزام وهى التوحد والاستدماج والامتثال .

وإجرى (1992)، Becker دراسة حاول فيها فحص المفهومين الجديدين وهما متجهات الالتزام وأسس الالتزام وقياس كل منهم فى دراسة واحدة ، وكانت نتائج الدراسة أن الالتزام لكل متجة من متجهات الالتزام ارتبط سلبيا بالنية لترك العمل وإيجابيا مع الرضا عن العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن التوحد والاستدماج مع المنظمة والمشرف وجماعة العمل ارتبطت سلبيا مع النية لترك العمل وارتبطت إيجابيا مع الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية ، بينما الامتثال ارتبط سلبيا مع الرضا عن العمل وسلوك المواطنة . كما اثبتت الدراسة أن الالتزام لمتجهات الالتزام المتعددة بخلاف المنظمة وأسس الالتزام كانت مسؤولة عن التباين فى المتغيرات التابعة (الرضا والمواطنة) أكثر من مسؤلية الالتزام التنظيمى التقليدى وسنعرض الدراسة بالتفصيل

الدراسات الميدانية فى متجهات الالتزام

دراسة 1992 , Becker :

قدم 1992 , Becker دراسة حاول فيها فحص مساهمة مفهومين جديدين فى النظرة التقليدية للالتزام التى قدمھا 1982 , Mowday et al., والمسماه بالالتزام الاتجاهى .

والمفهومين الجديدين هما :

1- متجهات الالتزام Foci of Commitment وهى الأفراد أو الجماعات

التي يمكن أن يرتبط بها الفرد داخل المنظمة .

2- أسس الالتزام Bases of Commitment وهى الدوافع التي تولد

الارتباط بمتجهات الالتزام .

ومن خلال المفهومين الجديدين حاول Becker, 1992 إعادة صياغة مفهوم

الالتزام التنظيمي A reconceptualization of organizational commitment

ويعتمد Becker في إطاره النظري على الاتجاهات النظرية التي قدمتها

Reichers, 1985 والتي أوضحت فيها أنه يجب أن نهتم بفحص المتجهات

الرئيسية التي يتجه إليها الالتزام والتي يمكن أن تكون أفراد كالمشرف أو جماعات

كالإدارة العليا وجماعة العمل .

كما يعتمد Becker كذلك على الاتجاهات النظرية فيما أطلقوا عليه أسس الالتزام

وهي التوحد والاستمماج والامتثال .

وسوف تعرض الاتجاهات النظرية السابقة بشئ قليل من التفصيل .

افتراضات الدراسة :

سوف يرتبط ارتباطاً سلبياً الالتزام إلى متجهات أخرى غير المنظمة خصوصاً

الالتزام للإدارة العليا وللمشرف ولجماعة العمل بالنية لترك العمل ويرتبط ارتباطاً

إيجابياً بالرضا عن العمل والسلوك التنظيمي الفوق اجتماعي وستعرض تفسير

التباين في المتغيرات المستقلة أكثر مما يفسر بواسطة الالتزام للمنظمة .

الافتراض الثاني :

سوف يرتبط سلبياً التوحد والاستمماج مع النية لترك المنظمة وارتباط إيجابى
بالرضا عن العمل والسلوك التنظيمى الفرق اجتماعى
سوف يرتبط الامتثال ارتباط إيجابى بالنية لترك العمل وسلبياً بالرضا عن العمل
والسلوك التنظيمى الفرق اجتماعى .

والثلاثة أسس من الالتزام (التوحد - الاستمماج - الامتثال) سوف تفسر
التباين فى المتغيرات المستقلة أكثر مما تفسر بواسطة متجهات الالتزام .
باختصار هذه الدراسة هى الأولى التى توجه إلى فحص مساهمة متجهات الالتزام
وأسس الالتزام فى النظرة التقليدية للالتزام والدراسة الأولى التى تعمل على قياس
كل من متجهات الالتزام وأسس الالتزام فى دراسة واحدة .

المقاييس

للتعرف على متجهات الالتزام فى المنظمات تم إجراء تعديلات مع العاملين
والمقابلة تضمنت أسئلة مفتوحة مثل :

- إذا تتبعنا تصرفاتك فى يومك العادى مع من نراك تتحدث وتعمل ؟
 - وما هو نوع الجماعات الموجودة فى المنظمة وأسئلة مغلقة معيارية مثل :
 - هل تستطيع أن تسمى مشرفك
 - هل تعرف الأفراد أعضاء جماعة العمل التى تعمل معهم .
- وهذه الأسئلة المغلقة تسير وفقاً لما كتبه Reichers, 1985 وبناء على تحليل نتائج
الأسئلة تم اختيار اتجاهات الالتزام فى هذه الدراسة وتشمل :

- المنظمة

- الإدارة العليا

- المشرف القريب Immediate

- جماعة العمل القريبة

الالتزام للمنظمة تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى O.C.Q

بينما الالتزام إلى متجهات الالتزام الأخرى تم قياسه بسؤال المبحوثين .

- كم ترتبط بالأفراد والجماعات التالية :

(الإدارة العليا - المشرف - جماعة العمل)

والاستجابة تؤخذ على مقياس من 7 درجات تتراوح من أبداً على الإطلاق إلى
ارتبط تماماً .

أسس الالتزام

استخدم مقياس 1986 Oreilly & Chatman لأسس الالتزام المنظمة كموجه

في كتابة العبارات التي ضمت لقياس أسس الالتزام لكل متجه من متجهات الالتزام
كما أضاف الباحث خمسة عبارات إضافية لكل متجه من متجهات الالتزام
مستخدماً مقياس يقيس التوحد الاجتماعي الذي طوره Male Ashforth & Mael
1989 كمرشد ، وتم إضافة هذه العبارات لأن بعض الباحثين كتبوا عن عدم القدرة
المقياس على قياس التوحد والاستدماج Caldwell et al., 1990 على أمل أن
تصنيف العبارات الجديدة يقيم تفرقة بين التوحد والاستدماج .

وبالتالي أصبحت هناك 17 عبارة صممت لقياس الامتثال Compliance

والتوحد Identificaiton والاستدماج Internlization لكل متجه من متجهات
الالتزام والتي تشمل الالتزام للمنظمة ومن خلال مجموعة من التحليل العاملى تم
تطوير ثمانية مقاييس تقيس أسس الالتزام وهذه كانت :

- التوحد والاستدماج مع المنظمة والمشرف ولجماعة العمل .

- الالتزام المعيارى للإدارة العليا .

- الامتثال لجميع المتجهات .

ودرجة المقياس تحسب بحاصل جيع العبارات داخل المقياس والمقاييس الأخرى
هى :

- 1- التوحد مع المنظمة .
- 2- الاستدماج لقيم المنظمة .
- 3- الامتثال للمنظمة .
- 4- التوحد مع المشرف .
- 5- الاستدماج للمشرف
- 6- الامتثال للمشرف
- 7- التوحد لجماعة العمل
- 8- الاستدماج لجماعة العمل،
- 9- الامتثال لجماعة العمل
- 10- الالتزام المعياري للإدارة العليا
- 11- الامتثال للإدارة العليا

النتائج :

أثبتت نتائج الدراسة أن الالتزام لكل متجه من متجهات الالتزام ارتبطت سلبياً بالنية لترك العمل وارتبطت إيجابياً مع الرضا عن العمل والسلوك التنظيمي الفوق اجتماعي وهذه النتائج ساندت ودعمت التنبؤ الاتجاهي للافتراض الأول .

ارتبط التوحد والاستدماج مع المنظمة والمشرف وجماعة العمل سلبياً مع النية لترك العمل وارتبط إيجابياً مع الرضا والسلوك التنظيمي الفوق اجتماعي بينما الامتثال ارتبط سلبياً مع الرضا عن العمل والسلوك التنظيمي الفوق اجتماعي .

وهذا الارتباطات تدعم وتساند الافتراض الثاني . وإذا كان الافتراض الأول تنبأ بأن الالتزام لمتجهات الالتزام الأخرى بخلاف المنظمة (للمشرف

— للإدارة العليا — لجماعة العمل) سوف تكون مسؤولة عن التباين في المتغيرات التابعة أكثر من التباين المسئول عنه الالتزام التنظيمي :

كما أن الافتراض الثاني الذي يتبنا بأن أسس الالتزام سوف تكون مسؤولة عن التباين في المتغيرات التابعة أكثر من التباين المسئول عنه متجهات الالتزام (المشرف — جماعة العمل — الإدارة العليا) .

نتائج تحليل الاتحاد أثبتت أن :

كل مجموعة من المتغيرات مسئولة معنوياً عن تباين مميز في الرضا عن العمل والنية لترك العمل بالإضافة إلى أن المتغيرات الديمغرافية والالتزام للمنظمة والالتزام للمتجهات الالتزامية الأخرى (المشرف — الإدارة العليا — جماعة العمل) أنتجت إضافة معنوية لقيمة (R^2) في مقاييس السلوك التنظيمي الفوق اجتماعي بالرغم من أن يساهم متجهات الالتزام تفسر التباين في المتغيرات التابعة لها فقط بينما أسس الالتزام لم تكن مسئولة عن إضافة معنوية في قيمة (R^2) في هذا التحليل ما عدا بالنسبة للضمير الحى Conscientiousness فإن الإضافة كانت معنوية

نتائج الدراسة

يرى Becker, 1992 أن النظرية التقليدية في الالتزام المتصل بالعمل قد اهتمت بشدة بالالتزام التنظيمي وتجاهلت وتغافلت النظر إلى دور أسس الالتزام وكما عرضاً سابقاً فإن الباحثون استخدموا موجه عام وهو قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي لقياس النظرة التقليدية للالتزام .

وبإثبات أن الالتزام لمتجهات الالتزام المتعددة بخلاف المنظمة وأسس الالتزام مسئولة عن التباين في المتغيرات التابعة أكثر من مسئولية قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي .

وهذه النتيجة تدعم وتساند إعادة صياغة ظاهرة ارتباط الموظفين بمتجهات التزامية متعددة وأسس للالتزام متعددة .

وتقترح نتائج هذه الدراسة أن البحوث والتطبيقات يجب ان تعدل من نظرتها إلى الالتزام وأساليب قياسه .

أولاً : الاعتراف أكثر بأهمية المتجهات المتعددة للالتزام وأسس الالتزام مطلوب توضيحها بشكل أكبر .

وهذا يتضمن أن استخدام O.C.Q من المحتمل أن تستخدم بتكرارية أقل كما هي في الوضع الحالي .

ثانياً : أن الصلة بين متجه معين للالتزام وأسسه

يعتمد على معيار الاهتمام

فهنا على سبيل المثال متجه وأسس الالتزام ساعد على التنبؤ بالرضا والنية لترك العمل ولكن أساس الالتزام لم تساعد في التنبؤ بالسلوك التنظيمي الفوق اجتماعي .

دراسة Becker, 1996

الإطار النظري للدراسة

يضع Becker et al., 1996 إطاراً تصورياً لما أطلق عليه متجهات وأسس الالتزام **Foci and Bases of commitment** هذا الإطار التصوري مبني أيضاً على تصورات واقتراحات أطر تصورية سابقة ، ولكن للأسف فإن الأطر النظرية السابقة لم تكن مدعمة بدراسات ميدانية

تعزز صدقها أو تواجدها أو تختبرها ، وبالرغم من ذلك سوف نعرض ذلك الإطار التصوري.

يرى الباحث أنه أصبح من المعروف أن الموظفين يمكن أن يكونوا ملتزمين إلى متجهات التزامية متعددة مثل المهن والنقابات كما يمكن أن يكونوا ملتزمين للمنظمة ، كذلك اقترحت البحوث الحديثة أن العمال يمكن أن يكونوا ملتزمين بالتزامات مختلفة إلى المهن ، الإدارة العليا ، المشرفين ، زملاء العمل ، والعملاء & Allen & Meyer, 1992; Becker, 1993; Smith, 1993 .

وبالنظر إلى أسس الالتزام فإن بحث أولى Kelman 1958 اقترح أن عمليات دافعية مختلفة متضمنة في اتجاهات الفرد وفي السلوك من أجل الحصول على العوائد ولتجنب العقاب

التوحد يحدث عندما يتبنى الأفراد اتجاهات وسلوكيات من أجل أن يرتبطوا بعلاقات مشبعة لهم ومرضية وتحقق ذاتهم وتثبتها .
والاستدماج يحدث عندما يتبنى الأفراد اتجاهات وسلوكيات لأن محتواها يتوافق مع نظام قيم الفرد الخاصة .

ويرى أن البحوث الأكثر حداثة برهنت أن الالتزام التنظيمي للموظفين ، كاتجاهات متصلة بالعمل يمكن أن تنبأ بها بناء على دوافع مختلفة Allen, & Meyer, 1990; Caldwell, Chatman & O'reilly, 1990; Oreilly & Chatman, 1986 .

وأن التفرقة بين متجهات الالتزام وأسس الالتزام تساعد على شرح التباين في المتغيرات التابعة الرئيسية الأكبر من والأعلى من تلك التي تشرح باستخدامنا للالتزام التنظيمي للمنظمات Becker, 1992 .

وبالرغم من أن الالتزام الكلى للمنظمة يبدو أنه غير مرتبط تماماً بأداء العمل فإنه من الممكن أن العلاقات بين الالتزام باعتباره ظاهرة ذات أبعاد متعددة والأداء يؤكد ذلك بأن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام - الوجداني البقائي المعياري قد توصل إلى ارتباط إيجابي بين الالتزام الوجداني والأداء مقداره $r = 0.15$ وارتباط سلبي بين الالتزام البقائي والأداء مقداره $r = -0.25$.

ويقول أن نتائج الدراسة تقودنا إلى النظر إلى الطرق المختلفة التي يمكن أن تمثل أبعاد أخرى للالتزام ارتباطات بالأداء . ولمواجهة هذا المطلب البحثي فإنه من الضروري مناقشة طبيعة التزامات الموظفين بتأني شديد وبعمق أكثر .
افتراض الدراسة :

هناك اختلافات بين الموظفين في كل من اتجاهات الفرد للالتزام وبين أسس الفرد للالتزام .
واستخدم الباحث مقاييس مشابهة للمقاييس المستخدمة في الدراسة الأولى
Becker 1992 .

تحليل البيانات

ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث LISREI 8 , Joreskog & Sorbom 1993 لإجراء تحليل العامل التوكيدي Confirmatory factor analysis لهيكال الاستجابات لعبارات الالتزام لتحديد إذا ما كان الأفراد في الدراسة يفرقوا بين اتجاهات الالتزام وبين أسس الالتزام لذلك تم وضع أربعة نماذج .

1- النموذج الأول ذو عامل واحد :

وهذا النموذج يفترض أن هناك مفهوم واحد فقط متضمن في العبارات .

2- النموذج الثانى (نموذج ذو عاملين) :

وهذا النموذج يفترض أن التوحيد والاستدماج هو مفهومين متضامنين فى عبارات الالتزام مع إغفال متجهات الالتزام .

3- النموذج الثالث (نموذج ذو ثلاث عوامل) :

وهذا النموذج يفترض أن الالتزام للمشرف والالتزام للمنظمة مفهومين مختلفين متضمنين فى البيانات ولكن يغفل أسس الالتزام (التوحيد - الاستدماج) .

4- النموذج الرابع (نموذج ذو أربعة عوامل) :

وهذا النموذج يفترض الفصل بين مفاهيم متجهات الالتزام (للمشرف والمنظمة) وأسس الالتزام (التوحيد - الاستدماج) . ويتم مقارنة تلك النماذج باستخدام مدى جودة مؤشرات الصلاحية أو الملائمة ومعنوية اختبار النماذج المتعددة .

نتائج الدراسة :

الجدول رقم (49) يوضح لنا قيم مؤشرات جودة صلاحية لمؤشرات تحليل عامل الصدق التأكيدى لكل من الأربعة نماذج المفترضة .

وكما هو واضح من الجدول أنه فقط النموذج ذو الأربعة عوامل (الذى يفرق بين متجهات الالتزام وبين أسس الالتزام) يقدم لنا صلاحية أفضل نسبياً للبيانات .

جدول رقم (49)

تحليل عامل الصدق التوكيدي

بيان	Df	RMR	MFI	CFI	X ²
نموذج العامل الواحد	135	0.13	0.59	0.61	2.146.92
نموذج العاملين (أسس الالتزام)	134	0.12	0.66	0.67	1.818.55
نموذج العاملين (متجهات الالتزام)	134	0.08	0.76	0.78	1.257.34
نموذج الأربعة عوامل (متجهات الالتزام وليس الالتزام)	129	0.05	0.88	0.90	653.36

RMR = Root – Mean residual

NFI = Normed fit index

CFI = Comparative fit index

المصدر Becker et al., 1996

ويقدم نموذجه الأربعة عوامل يقدم صلاحية أفضل معنوية من النماذج ذات العاملين (متجهات الالتزام فقط أو أسس الالتزام فقط). وهذه البيانات تدعم الفرض الأول.

دراسة : Gregerserl, 1993

للعلاقة بين الالتزامات المتعددة في العمل سلوك الدور الإضافي أو الدور الموسع Extra role behavior خلال ثلاث مراحل من البقاء في المنظمة .

والدراسة تعترف أن دراسات متجهات الالتزام ما زالت في بدايتها والفحص النظامي للعلاقة بين الالتزامات المتعددة (متجهات الالتزام ما

زالت غير مختبرة وهذه الدراسة توضح نظرياً وتختبر ميدانياً العلاقة بين متجهات الالتزام وسلوك الدور الإضافي أو الدور الموسع) .

الدراسة تعتمد على النموذج النظري الذي قدمته Reichers 1985 الذي نظرت فيه إلى الالتزام التنظيمي باعتباره التزامات متعددة في المنظمة .

لقد أوضحت أن الالتزام هو ائتلاف بين كيانات من دوائر داخلية وخارجية وفي تحليلها افترضت أن متجهات الالتزام إلى دوائر معينة تجتمع مع بعضها لتكون الالتزام التنظيمي العام .

ووضعت في إطارها النظري أن الالتزام التنظيمي العام هو اللاصق (الصمغ) الذي يمسك الالتزامات مع بعضها البعض .

بكلمات أخرى توقعت أن كل متجهات الالتزام تظهر بعض العلاقات بالالتزام التنظيمي مثل الالتزام التنظيمي الذي يقاس بقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي O.C.Q .

افتراضات الدراسة :

افتترضت الدراسة أن الالتزامات إلى الأهداف القريبة (مثل الالتزام إلى المشرف المباشر والالتزام لجماعات العمل (الزملاء) والالتزام للعملاء (المرضى) سوف ترتبط إيجابياً بسلوك الدور الإضافي والالتزام للأهداف إلا بعد (مثل الإدارة العليا) والالتزام التنظيمي لن يرتبط بسلوك الدور الإضافي .

ولقياس الالتزامات المتعددة ،

فإن الدراسة تبنت اقتراح Reichers 1985 وكذلك استقادت مبدئياً من بحث Oreilly & Chatman 1986 حيث وجد أن الالتزام المؤسس على التوحد والاستمجا ارتبط معنوياً بسلوك الدور الإضافي وطبقاً لذلك

فإن الباحث استخدم عبارات الالتزام المؤسس على التوحيد والالتزام المؤسس على الاستدماج متحدين مع بعضها في مقياس واحد وبعض العبارات من مقياس O.C.Q وكل العبارات وضعت عشوائياً في قائمة واحدة لتجنب عوامل التصميم المصطنع Artificial factor .

التحليل أثبت وجود أربعة متجهات التزامية متباعدة ومختلفة أما الالتزام التنظيمي العام تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي O.C.Q .

نتائج الدراسة :

مبدئياً الدراسة توصلت الدراسة الى وجود متجهات متعددة للالتزام كما هو في الإطار النظري الذي قدمته Reichers 1985 ، التحليل العاملي أشار في هذه الدراسة أن المبحوثين فرقوا بين :

- الالتزام للإدارة العليا .

- الالتزام للمشرفين

- الالتزام لزملاء العمل

- الالتزام للعملاء من المرضى

بالإضافة إلى أن كل واحد من المتجهات السابقة حقق ارتباط إيجابي مع الالتزام التنظيمي مقداره (0.69 - 0.44 - 0.17 - 0.37) على الترتيب

هذه الدراسة قدمت مساندة متكررة للصياغة النظرية التي قدمتها

Reichers 1985 للالتزام التنظيمي ومتجهات الالتزام .

كما توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي لم يرتبط معنوياً بسلوك الدور الإضافي للمبحوثين ذو مدة الخدمة سنتين أو أقل أو أكثر من 8 سنوات بينما ارتبط مع سلوك الدور الإضافي للأفراد ذو مدة الخبرة أكثر من سنتين وأقل من 8 سنوات .

نتائج الدراسة أشارت إلى أن الالتزام إلى المشرف المباشر (القريب) ارتبط معنوياً مع سلوكيات الدور الإضافي .
بينما الالتزام إلى زملاء العمل والالتزام للعملاء لم يرتبط بسلوك الدور الإضافي للمبحوثين في أى مرحلة من مراحل التواجد بالمنظمة .
نتائج الدراسة أشارت إلى أن الالتزام للإدارة العليا والالتزام التنظيمي لم يرتبط بسلوك الدور الإضافي للأفراد الذين لديهم أكثر من سنتين بالمنظمة .
ومما سبق يتضح أن نتائج الدراسة كانت غير متوقعة . غقف

وفي دراسة قدمها Cohen, 1993 :

الدراسة حاولت قياس وتقييم علاقة بعض أشكال الالتزامات بالعمل (أو متجهات الالتزام كالعامل والمنظمة والنقابة والمنظمة) بالنوايا للانسحاب التنظيمي وفعالية النقابة .
انطلاقاً من افتراض Reicher's 1985 الذى افترضت فيه أنه لفهم أفضل لمفهوم الالتزام التنظيمي هو دراسة التزامات الأفراد لعوامل أخرى في البيئة التنظيمية مثل النقابة والإدارة وجماعة العمل .
ويستفيد الباحث من التعريفات والمقاييس المقارنة في محاولة للتغلب على بعد المحددات المنهجية في مقاييس الالتزام بالعمل الموجودة .
أحد هذه المحددات الهامة هي التداخل بين المقاييس (التي يفترض أنها تتنبأ بالنتائج) وبين النتائج وهذه المشكلة ظهرت في المقياس العام والشهير للالتزام المسمى بمقياس الالتزام التنظيمي O.C.Q حيث تداخل مع النوايا السلوكية مثل الانسحاب والأداء طبقاً لدراسات Riechers, 1985 وكذلك O'reilly & Chatman 1986 .

كما ذهبت Morrow, 1983 إلى أن هناك تداخل بين بعض عبارات مقاييس الالتزام للعوامل السابقة لذلك تخلى الباحث عن استخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي .

واعتمد على مدخل Oreilly & Chatman 1986 الذي عرف فيه الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط السيكولوجي بالمنظمة .
الارتباط السيكولوجي يمكن أن يأخذ واحد من الثلاثة أبعاد التالية :

1- التوحد Identification

وهو يعرف بأنه تبني أهداف وقيم الشيء الملتزم له كما لو كانت هي أهداف وقيم الفرد الخاصة .

2- الانتماء Affiliation

وهو الشعور بالانتماء أو الانتساب belonging إلى غرض الالتزام والبقاء جزء منه .

3- الاندماج الأدبي Moral Involvement :

وهو استدماج دور هدف الالتزام والذي يتضح من الشعور بالاهتمام والتعلق بغرض الالتزام .

ويرى Cohen 1993 أن البعد الأول والثالث من الالتزام مشابه لمفهوم التوحد والاستدماج الذي قدمه Oreilly & Chatmant, 1986 .
هذا في حين أن مفهوم الامتثال Compliance متداخل مع المراهقات الجانبية ، مع ما تفرع عنه مثل الالتزام البقائي في Meyer & Allen, 1984 .

ولأن الباحث يرى أن الالتزام البقائي يميل إلى قياس النوايا الانسحابية بدلاً من الارتباط السيكولوجي لذلك فإن الباحث استخدم نيابة عنه بعد

الانتماء Affiliation حيث يبدوا أنه متفق مع تعريف الارتباط
السيكولوجي كما نعرفه .

واستخدم الباحث لقياس الالتزام أداة ذات 9 عبارات منها 3 عبارات لكل
بعد من أبعاد الالتزام (التوحد – الانتماء – الاندماج الأدبي)
تكوين المقاييس Scale Construction

يقول الباحث أنه لزيادة صدق المحتوى لمقاييس الالتزام للعمل تم
اتخاذ عدة من الخطوة

الأولى انشأ المقياس الذي يتكون من جميع العبارات من مقاييس
الالتزام الشائعة ، جميع العبارات التي تعكس أبعاد كل أنماط الالتزام
بالعمل وكل العبارات وصلت 40 عبارة وكل عبارة وضعت في شكل عام
حتى تعكس كل أنماط الالتزام بالعمل وقياس صدق التكوين تم عمل اختبار
سابق على الدراسة للعبارات باستخدام 110 عامل وبناء على تحليل
الأربعون عبارة ، تم حذف 31 عبارة غامضة وإبقاء 9 عبارات للمقياس
ثلاثة لكل تعريف مقترح للالتزام (التوحد – الانتماء – الاندماج الأدبي)
والعبارات موضحة بجدول رقم (50)

جدول رقم (50)

عبارات المقاييس

العبارات	منظمي	مهني	فني	عالي
التوحد				
2 أريد أن أكون من قِبل مشابهة تماماً للزم				
5 أحب الأشياء التي أؤمن بها مئة في				
8 هناك الكثير من التشابه بين أهدافي وأهداف الانتماء				
1- أنا أبحث مع أصدقائي عنها باعتبارها عظمة للعمل بها				
4- أنا أفخر بأن أكون عضواً في				
1- أشعر أنني جزءاً من الاندماج الأدبي				
3 أشعر بشخصية المشكلات التي تحدث في				
6- أشعر بالعزلة عندما تسير الأمور على غير ما يجب في				
9- أنهم فعلاً بكل شيء يحدث في				

وتم توجية عدد من العبارات لتسجيل استجابات المبحوثين بالاتي

* المذكورة عدد من العبارات التي تمثل مشاعرك المحتملة بالنسبة لبعض أوجه العمل (المنظمة – المهنة – النقابة – العمل) بالنظر إلى مشاعرك تجاه العناصر الأربعة السابقة ، برجاء توضيح درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة بالنظر إلى العناصر الأربعة السابقة .

برجاء استخدام المقياس التالي لإيضاح استجابتك أكتب الرقم الذي يشير إلى إحساسك ومشاعرك في المربع تجاه كل عبارة

7	6	5	4	3	2	1
موافق تماماً	موافق	ميل للموافقة	محايد	ميل لعدم	غير موافق	غير موافق تماماً

يقول الباحث أنه أجرى عدد من التحليلات لمقاييس الالتزام بالعمل شملت صدق المحتوى بعرض خطوات تطوير المقاييس والتوافق الداخلي ومعاملات الثبات والصدق التحيزي من خلال تحليل العامل والارتباطات بين أشكال الالتزام والصدق التنبؤي من خلال افتراضات الدراسة .

نتائج الدراسة :

أثبتت الدراسة وجود معدلات ثبات مقبولة لمقاييس الالتزام (لكل متغيرات الدراسة تراوحت بين 0.86 – 0.92)

مدى الارتباطات بين عبارات الالتزام للنقابة والالتزام للنقابة تراوح بين 0.81 – 40 وكذلك من 0.40 – 0.74 للالتزام التنظيمي ومن 73.46 للالتزام بالعمل .

وهذه النتائج تبين التجانس النسبي بين عناصر المقاييس
الصدق التميزي لمقاييس الالتزام بالعمل :

بعض مقاييس الالتزام بالعمل ارتبطت ارتباطاً إيجابياً مع كل منها مثل الارتباط بين الالتزام الوجداني والالتزام بالعمل (0.62) والالتزام المهني والالتزام بالعمل (0.62) وهذين الارتباطين العاليين يقترحان التداخل مع أشكال الالتزام الأخرى ، أما باقي الارتباطات فكانت أقل من (0.40) التحليل العاملي أوضح أن الالتزام للنقابة عامل مستقل بينما الالتزام التنظيمي كان له قليل من التحميل loading على عبارات الالتزام بالعمل .

هذا بينما اتسم كل من الالتزام المهني والالتزام بالعمل بالتداخل واللغو redundancy وذلك بأنهم loading على العامل الثالث .

ولكن الدراسة لم تكشف عن أى بيانات رقمية لاستجلاء حقيقة النتائج السابقة ، ولكن الخلاصة أن هناك متدرجة اللغو redundancy من حيث ضيق المفهوم أو تلوث المفهوم .

يقول المؤلف أن المقياس الذى قدمه لقياس أشكال الالتزام فى العمل يقدم المزايا الآتية :

- أنه تعهد بالكشف عن الاتجاهات تجاه أشكال الالتزام بالعمل كما ينعوا بالنسبة لمكان العمال وتقييم تلك الاتجاهات .
- أنه يتجنب قائمة الاستقصاء المطولة التى تستخدم لقياس الالتزام للعمل من خلال الاستقصاء .
- أن نتائج الدراسة أثبتت وجود خصائص المقاييس السيكولوجية المقبولة من حيث خصائص معدلات الثبات والمتوسطات والانحراف المعياري .
- أن المقاييس تغلبت على بعض الصعوبات فى المقاييس العامة للالتزام بالعمل بأن للمقاييس نفس التعريفات والعبارات واحدة لكل

مقاييس الالتزامات بالعمل وتجنب اختلافات التعريفات التي يمكن أن تسبب الصعوبات عندما تعم نتائج الدراسة بمقارنة النتائج مع مقاييس الالتزامات بالعمل

- تجنب الداخل من العبارات التي ترتبط في محتواها بمتجهات التزامية .

- المقياس لم يتداخل مع المقدمات أو مع النتائج النهائية حيث أثبت صدق تميزي عالي عند فحص مخرجات الدراسة .

هذا بينما نتائج التحليل العاملى والارتباطات المرتفعة بين بعض المقاييس تثبت لغو المفهوم concept redundancy وخصوصاً بين الالتزام المهني والالتزام بالعمل وهو وجود دراسات تحليل العاملى التي قدمتها Morrow & McElroy, 1986 وكذلك Morrow & Wirlh 1989 .

كما وجدت في التحليل العاملى للتعرف على الصدق التميزي للمقاييس Morrow et al., 1991 .

وبعض هذا redundancy يمكن أن يكون بسبب خصائص مصنوفة المقاييس التي يمكن أن تكون مسئولة عن ذلك ، كذلك فإن صياغات أخرى يجب أن تكون موجودة في المستقبل والصياغة العامة للعبارات تحتاج إلى انتباه أكثر ويبدو أن نتائج التحليل العاملى تشير إلى أن المبحوثين لديهم مشكلات في الاستجابة لهذه العبارات وخصوصاً العبارة الأولى والرابعة ، في التزامات العمل .

نتائج الدراسة لها تأثيرات على البحوث المستقبلية ، فإذا كان هذا redundancy نابع من مشكلات خاصة بطرق البحث العلمى فإن البحث يجب أن يستمر فى إيجاد خصائص المقاييس السيكومترية لقياس الالتزامات فى العمل .

أما إذا كان ذلك يرجع إلى أن المبحوثين غير قادرين على التفرقة بين بعض المفاهيم عندئذ تكون الخلاصة هي أن الباحثين الذين أصبحوا تواقين إلى توليد ونشر مفاهيم إضافية ومقاييس إضافية وهي أن الفائدة الإضافية التي أنجزوها هي فقط ملموسة للباحثين الآخرين فقط .

Morrow et al., 1991

كذلك تضمن البحث أنه من المحتمل أن تنقص متجهات الالتزامات للعمل هي تلك التي يميزها المبحوثين

حيث اقترحت Morrow & Coetz أن الالتزام لقيم العمل والالتزام التنظيمي يمكن أن يكونوا بشكل واحد من الالتزامات للعمل .

كما اقترح أن الصدق التحيزي لالتزامات العمل يجب أن تثبت ليس فقط من خلال التحليل العاملي الذي هو عرضة لمشكلات أخطاء المعاينة وأخطاء القياس بل أيضاً من خلال الاختلافات بين المقدمات المؤدية إلى كل شكل من أشكال الالتزام ومن خلال الصدق التبني للأشكال التي يستخدم لها مقاييس نابعة من المفاهيم النظرية .

تقييم دراسة Cohen 1993

لا تعتبر دراسة Cohen دراسة في أبعاد الالتزام بل هي دراسة في متجهات الالتزام لأن المقاييس المستخدمة في قياس الالتزام لا تنظر إلى مكونات الالتزام (التوحد - الانتماء - الاستمتاع) باعتبارها أبعاد مختلفة إنما تنظر إليها باعتبارها مكونات متجانسة لعامل واحد هو الالتزام .

لذلك فإن تقييم تلك الدراسة خارج عن نطاق اهتمام البحث الحالي .

أما فيما يتعلق بمقياس الالتزام

فإن المراجعة الدقيقة للمقياس هي أنها ليس قياس للالتزام باعتباره الارتباط السيكولوجي الثابت ذو التصرفات المتوافقة والمتجانسة الثابتة ، إنما هو

مقياس لمفهوم اجتماعي هو الانتماء Affiliation وما يرتبط بمفهوم الانتماء من تواجد في القيم بين المنتمى والكيان المنتمى إليه في ظل ظاهرة الانتماء الاجتماعي ولكن ظاهرة الانتماء الاجتماعي وجدت لوصف الانتماء للجماعات الصغيرة وقد تنطبق بتحفظ وبتعديلات ليست قليلة على المنظمة الأكبر أو على المنظمات الخارجية عن المنظمة والمهنة March & Simon .

أما الشيء المؤكد أن ظاهرة الانتماء ما كانت لتستوعب أنشطة العمل (الالتزام للعمل) فالانتماء لكيان اجتماعي وليس لأنشطة الإجراءات . وهذا هو السبب الحقيقي لارتباك نتائج الدراسة والمشكلات الناتجة من العبارة (1 ، 4) وهي فعلاً من مقاييس انتماء الجماعة وبالتالي تعتبر غير مفهوم وغير ذات معنى إذا استخدمت فيما أطلق عليه Cohen الالتزام للعمل ونفس الكلام ينطبق على العبارة السابقة وبدرجات أقل بالنسبة لباقي عبارات المقياس .

أما بالنسبة لاستخدام مقياس الانتماء للجماعة على قياس الالتزام التنظيمي فإنه لا شك ينتج أو يقيس الالتزام الناتج من عملية التوحد مع المنظمة . إلا أن ذلك لا يقدم لنا فهماً كاملاً عن طبيعة الارتباطات السيكولوجية بالمنظمات باعتباره نوع من السلوك الثابت والمتوافق أو مجموعة من التصرفات الثابتة والمتوافقة والتي تعبر عن ارتباط بالمنظمات هذا الارتباط سيكولوجي وليس تعاقدى أو قهري .

هذا الارتباط السيكولوجي له أبعاد مختلفة أحد هذه الأبعاد هو حالة التواجد وما يتبعها من استمجاك الناتج من عملية الانتماء الاجتماعي للمنظمة وهذا بعد واحد أما البعد الثاني فهو الارتباط السيكولوجي الثابت والنابع من السلوك المقيد بظروف السوق والناتج من انعدام بدائل العمل المتاحة أو

النابع من إدراك الخسائر المترتبة على التحلى عن هذا السلوك المرتبط بالمنظمة وهذا لابد أن يقاس بأداة أخرى مختلفة .

والبعد الثالث هو الارتباط السيكولوجى النابع من الضغوط المعيارية على سلوكيات واتجاهات الأخلاق والصحيح هو استمرارية السلوك الثابت والتصرفات التى تعبر عن الارتباط السيكولوجى بالمنظمة ، وأيضاً هذا البعد الثالث يجب أن يقاس بمقياس آخر مختلف عن البعدين السابقين .

الفصل التاسع :

المفاهيم الالتزامية المرتبطة

بالالتزام التنظيمي

الالتزام المهني

كان نتيجة التطورات التي حدثت في كتابات وبحوث الالتزام اتساع مساحة المجالات التي يدرس الالتزام لها مثل الالتزام للنقابة والالتزام للمهنة ، ولقد استخدم الباحثون للالتزام للمهنة مصطلحات متعددة هي الأول

Occupational commitment

ففي دراسات Aranyal ,Jacobean, 1975 ;Blau, 1985
;Blau,1994Irving, Bolman, Cooper, 1971Keem
carswekk,Akkeb2000

الثاني

Career Commitment

في دراسات

(Arnogd,1990;Areyee,Tan,1992;Blau,1985;Blau,Boal,
1989;Blau,Boal,1988;Colareli,Bishop,1990;Bedeian<kemety199
1;Breif,Aldag,1980

الثالث

Professional Commitment

في دراسات

Blau,Lunz,1998;Brierley,1986

ويلاحظ أن المصطلحات الثلاثة استخدمت بالتبادل لتعني في كل الحالات الالتزام المهني بالرغم من الاختلافات الممكنة تواجدها بين مصطلحات Career, Occupational , Professional وفي كل الحالات نظرت الدراسات التي كانت تدرس الالتزام المهني أو النقابي (كيانات أخرى غير المنظمة) باعتباره احادي البعد . وفي هذه الدراسات كان ينظر إلى الالتزام المهني على أنه ارتباط و

بالمهنة (Arany et al 1981'Blau,1985;Jackson 1983) ولم يكن هناك محاولات لتطوير صياغة متعددة الأبعاد للالتزام تطبق على الالتزام المهني

وفي الدراسة التي أجراها Meyer et al 1993 لتطوير مقياس للالتزام المهني الوجداني والالتزام المهني البقائي والالتزام المهني المعياري ، واستخدمت هذه المقاييس لاختبار مدى إمكانية تعميم نموذجهم ذو الثلاث مكونات على الالتزام المهني .

أثبتت نتائج الدراسة أن الثلاثة مقاييس للالتزام مقاييس متباعدة ومختلفة وأن المكونات الثلاثة للالتزام المهني أيضا مختلفة ومتباعدة وكل منهم له ارتباطات مختلفة بالمقدمات ، كما أنه يمكن من التنبؤ بمخرجات مختلفة من السلوكيات المتصلة بالعمل ، ويقول الباحثون أنه من المحتمل أو من الممكن أن التنبؤ بمخرجات العمل سوف يتحسن أكثر بضم مقاييس الالتزام للنقابة والالتزام المهني ولجماعة العمل. لكيانات أخرى ويمكن أن يعنى المفهوم ثلاثى الأبعاد على تلك الكيانات الأخرى

أجرى Irving et al 1997 دراسة لتقييم مدى إمكانية تعميم النموذج على الالتزام المهني

ويرى Lee et al 2000 أن عدد الدراسات التي أجريت على استخدام النموذج ثلاثى الأبعاد على الالتزام المهني محدودة جداً

الانتماء للنقابة

درس العلماء الانتماء إلى كيانات اجتماعية متعددة ، ومن أهم تلك الكيانات النقابات ، ولقد استطاع مفهوم الالتزام الاتجاهي الذي طوره porter et al 1964 Mowday et al 1962 - والذي أطلق عليه في تلك الفترة الالتزام التنظيمي أن يكون ذو جاذبية عالية للباحثين لكي يسترشدوا به في الالتزام لكيانات تنظيمية أخرى غير المنظمة التي يعمل بها الفرد كالالتزام المهني والالتزام للنقابة وعرف الالتزام للنقابة تعريفات مستمدة من مفهوم الالتزام التنظيمي كما ورد في تعريفات Gordon et al 1980; Gordon,Laad,1999;Gordon et al 1964;Gordon et al 1995;sverke,kuruvilla,1995;Fields,hacker, 1998

استرشدت أغلب الدراسات في قياس الالتزام للنقابة بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي على افتراض أن الالتزام للنقابة هو التزام اتجاهي بطبيعته مثل Angle,perry,1981; Barling et 1985;Ladd et al 1982 al 1990;Fucumi,Larson,1984;fullagar,1986;Joseph,Bharmanadan كذلك فإن مجموعة الدراسات التي نظرت إلى الالتزام التنظيمي باعتباره أحد مقدمات الالتزام للنقابة اعترفت بمفهوم واحد للالتزام التنظيمي هو مفهوم الالتزام الاتجاهي مثل Bamberger et al ,1999;Reek,Young,Mehugh,1984 ونتائج تلك الدراسات التي فحصت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والالتزام للنقابة شهدت عدم توافق في النتائج يفوق كل التوقعات ، ففي تحليل 76 عينة تراوحت الارتباطات بين (-.25) إلى (.77) وذلك في دراسة Reed et al 1994 ولكن ما هو مدى انطباق الالتزام الأخرى على الالتزام للنقابة ؟

أن مراجعة نظريات الالتزام البقائي والالتزام المعيارى والنماذج المستمدة منهم تزودنا بإجابة عن هذا التساؤل

من الناحية النظرية لا يوجد ما يمنع من تطبيق النظريات الأخرى على الالتزام للنقابة ، فنظرية الرهان - الجانبى تتسع لتشمل الالتزام للنقابة والالتزام للاجزاب السياسية فلقد أوضح بيكر فى نظريته أ، مفهوم الالتزام البقائى يشمل الالتزام ببرنامج حزب معين وبالتبعية نقابة معينة حيث أوضح أيضا أ+، الفرد الذى ينتمى إلى حزب معين يستمر فى البقاء فى الحزب حتى وأن تغيرت مبادئ الحزب الرئيسية

أيضا ونظرية التوحد تشمل المنظمة وغيرها من الكيانات الكبيرة خارج المنظمة ونظرية الالتزام المعيارى ينطوى تحتها جميع أنواع المنظمات بما بها النقابات ولقد أوضح March , Simon , 1958 أن التوحد مع جماعات فرعية مهنية يزود الأفراد بمعايير وقيم تمثل ضغوط معيارية على الأفراد للالتزام بها ، هذه الضغوط المعيارية تمثل أساس تكوين الالتزام المعيارى للنقابة ، ولكن هذا ما يزال اقترح يحتاج إلى تطوير مقياس خاص مؤسس على فهم كامل لنظريات الالتزام التنظيمى

ومن الناحية العملية فقد توصلت آخر الدراسات فى الالتزام للنقابة Banberger et al , 1999 إلى أ، هناك علاقة بين النفعية من النقابة والالتزام وهذه العلاقة النفعية يمكن أن تكون أكبر فى النقابات التى يوجد بها أعداد كبيرة وصغار السن أو ذوى المكانة الأقل والأعضاء من النساء $p < .315$ وهذه النفعية يمكن أن تكون أساس الالتزام البقائى

كما أن العلاقة بين الاتجاهات والالتزام يمكن أن تكون أكبر فى النقابات التى بها عدد أكبر من كبار السن وذوى المكانة المرتفعة والرجال ، وهذه العلاقة يمكن أن تكون أساس الالتزام الوجدانى

كما أوضحت الدراسة أن الارتباط الإيدولوجي بالنقابة يمكن أن يسمح للعمال بالبقاء ملتزمين للنقابات حتى لو كانت النفعية أقل أو منخفضة Bamberger et al, 1978; Cook et al, 1999

ومثل هذه النتائج يمكن أن توعز لنا بإمكانية تواجد الأبعاد الثلاثة للالتزام داخل النقابة تحت مسميات الالتزام الوجداني والالتزام بالبقاء بالنقابة والالتزام النقابي المعياري

لكن ما سبق ما يزال مجرد إيعاز أو تلميح يحتاج إلى توضيح لا أكثر ويحتاج إلى إعادة صياغة لمقاييس الالتزام للنقابة

الاندماج في العمل Job Involvement

حصرت Morrow, 1983 عددا من أشكال الالتزام في العمل التي توجد في دراسات التنظيم وترى أن أكثر الأشكال انتشارا هو الالتزام التنظيمي والشكل الذي يليه هو مفهوم الاندماج في العمل Job Involvement

وبعد ذلك بعشرة سنوات قدمت Morrow, 1993 نموذج آخر للالتزام التنظيمي ترى فيه أن الالتزام التنظيمي والالتزام المهني والاندماج في أنشطة العمل لا ترتبط بمخرجات العمل مباشرة ولكن من خلال متغيرين هما

1- الاندماج في العمل job involvement

2- الالتزام للجماعة group Commitment

ولكن الدراسات التي أجريت لاختبار النموذج لم تقدم أي تأكيد أو معانده للنموذج مثل Cohen, 2000; Morrow, 1993; Gregerserl, 1993

تعريف المفهوم

كما يعرف أيضا بأنه الدرجة التي تعكس ظروف العمل مكانة الفرد وذاتيته وهويته p310

كما عرّفه Faune الاندماج المهني بأنها الالتزام بحالة معينة من أداء المهام مجموعة من المهام والأنشطة بحيث يكون أداء دور الفرد بنجاح هدف في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق هدف آخر . ومع هذا النوع من الالتزام فإن تقدير النفس سوف يأتي من خلال الأداء لدور مهني معين p.265

ومنذ أن قدم Lodhal, KeJner 1965 المفهوم فإن الكثير من الدراسات أجريت لتطوير المفهوم مثل (Batcen,1970;Blau,Boal,186A; Blau,Boal,186,B et al,1988;Brown, 1969;Brown,1990;Brook al,1988;Brown,1996;Frank,saal,1978;Husfield,Day,1991;Thornton,1970;wiener,Gechman,1977

ويرى Kanungo, 1979 أنه لا يوجد دراسة واحدة من دراسات الاندماج في العمل استطاعت أن تنظم علمياً نظرة منطقية ذات معنى يمكن أن تعمم من خلال مدى واسع من الثقافات المختلفة p.119

وأن الكلمات التي استخدموها في تعري المفهوم تخلق قذراً من التضارب والاختلاط أكثر من الوضوح وكل منهم استخدم مفهومه الخاص للاندماج أكثر من محاولة عمل تكامل بين المفاهيم المختلفة p120

ولكن الافتراض الشائع بين دراسات الاندماج في العمل هو أن الاندماج في العمل هو الحالة الإدراكية للتوحد مع العمل الناتج من إشباع الاحتياجات النفسية التي تزيد العمليات الدافعية التي تؤثر على دوافع العمل والجهد وأخيراً الأداء والغياب ودوران العمل ،

كما افترض أن الاندماج في العمل يؤدي إلى الاتجاهات الإيجابية مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي

وتشير دراسات الاندماج في العمل تساؤل هام هو

- أى المفهومين الالتزام التنظيمى أم الاندماج فى العمل أفضل فى التنبؤ بالمخرجات المتصلة بسلوك العمل كالغياب والأداء والنية لترك العمل وترك العمل الفعلى ؟

فى دراسة للتحليل البعدى للاندماج فى العمل قام بها Browns, 1996 وأجريت على عدد 212 دراسة للاندماج من عام 1965 إلى 1995 أوضحت أن العلاقة بين الاندماج فى العمل وسلوكيات العمل مثل الأداء والغياب ودوران العمل بوجه عام ضعيفة وغير معنوية فى التحليل الكلى وأضعف هذه العلاقات بين الأداء والاندماج ($r = 0.088$) كذلك العلاقة بين الاندماج فى العمل والغياب ($r = -0.137$) ودوران العمل ($r = -0.134$) ولم يكن لهم ارتباط معنوى بالاندماج

وفى دراسة تحليل بعدى قام بها Mahieu, Zajec, 1990 للالتزام التنظيمى ، كان الارتباط بين الرضا عن العمل والاندماج فى العمل كما كان الارتباط بين الالتزام التنظيمى والنية لترك العمل معنوى وأكثر قوة ($r = 0.464$ p., >05) من الارتباط بين الاندماج فى العمل والنية لترك العمل ($r = -0.310$) وغير معنوى .

اذلك اقترحت الدراسة أن الاندماج فى العمل أقل أهمية فى اتخاذ قرار ترك المنظمة من الالتزام التنظيمى

ومن العرض السابق يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمى هو أفضل من الاندماج فى العمل فى التنبؤ بالمخرجات المتصلة بسلوك العمل كالأداء والغياب والنية لترك العمل

المراجع

- (1) Adams, D., (1991) A model of organizational commitment in stafe nurses job stress, unpublished Ph.D. University of Sandifco.
- (2) Adler, P., (1988) Intense loyalty in Organization Administrative Science quarterly (vol., 33) pp. 401-17.
- (3) Allen, ,N., Meyer, J (1991) Affective, Continuance, Normative Commitment to the organization. An examination of the construct validity, journal of vocational Behavior (Vol., 49) pp. 252-257.
- (4) Allen, N., Meyer, D (1990) The measurement of the affective, continuance, Normative Commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology (Vol., 63) pp. 1-18.
- (5) Allen, Nj., Meyer, J., (1993) Organizational commitment Evidence of Career Stage Effects? Business Research (Vol., 26) pp. 49-61.
- (6) Alonso ,R., (1970) A study of commitment orientations Among Professional Personnel: Nursing Commitment To Profession, Employing Organization, and Spedalty Area., State University of New York at Buffalo, Unpublished PH.D.
- (7) Alutto, J., Herbiniak, L., Alonso, A.. (1973) On Operationalization the concept of commitment, Social forces (Vol. 51) pp. 448-454.
- (8) Al Najjar, A., (1996) Relationship between job satisfaction and organizational commitment among employee in United Arab Emirates, Psychological report (Vol.79) p. 3-15.

- (9) Alvi, S., Ahmed, S., (1987) Assessing Organizational Commitment in a Developing Country; Pakistan, A case study, Human relations (Vol. 40) pp 267-280.
- (10) Amermic, J., Aranya (1981) Organizational Commitment, testing two theories, Relations Industries, (Vol. 38), pp. 319-341.
- (11) Angle, H., Perry (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, Administration Science Quarterly, (vol. 26) pp. 1-14.
- (12) Angle, H., Perry ,(1988) Dual Commitment and labor-Management relationship climates. Academy of Management Journal (vol., 29) pp. 31-50
- (13) Angle, H., Perry J (1983) Organizational Commitment individual and Organizational influence, Work and Occupations (Vol., 10) pp. 146-147.
- (14) Angle, H., Lawson, M., (1993) Changes in Affective and Continuance commitment in times of relocation. Journal of Business Research, (Vol. 26) pp. 3-12.
- (15) Aranya N., & Jacobean, D. (1975) An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. Journal of Social Psychology, Vol. 97), pp. 15-22.
- (16) Aranya, N., Kushnir, T., and Valency, A., (1986) Organizational Commitment in a Male - Dominated Profession. Human Relations (Vol. 39) pp. 433-448.

- (17) Arnold, Hugh J., and Feldman, Daniel C., (1982) A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology* (vol. 39) pp.350-360.
- (18) Arnold J., (1990) Predictor to career commitment a test of the three theoretical models, *Journal of Vocational behavior*, (vol. 37) pp. 285-302.
- (19) Aryee, S., Shay, W. & Chew, J.,(1990) An investigation of the predictors and out comes of career commitment in three career stages, *Journal of vocational behavior*, (Vol. 44) pp. 16-21.
- (20) Areyee, S., Tan, K., (1992) Antecedents and Outcome of career commitment *journal of vocational behavior*, (vol. 40) pp. 288-305
- (21) Areyee, S., Wyatt, T., Min, M.K., (1991) Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore, *Journal of Social Psychology*, (Vol. 131) pp.545-556.
- (22) Ashforth, B.E., Mael, F., (1989) Social Identity theory and the organization, *Academy of Management review* (Vol. 14) pp.20-39.
- (23) Aven, F.F., Mcevoy, G.M., (1993). Gender, Attitudinal commitment to organization a meta - analysis, *Journal of Business Research* (Vol. 26) pp. 63-73.
- (24) Bamberger, P.A., Kluger, A.N., Suchard, R., (1970) The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*(vol. 42)pp. 304-318.

- (25) Barling, Julian, Wade, Bill and Fullager, Clive, (1990). Predicting Employee commitment to company and Union: Divergent Models. *Journal Occupational Psychology* (vol. 63) pp. 49-61.
- (26) Bartol, K.M., (1979) Professionalization as predictor of organizational commitment, role stress, and turnover, .A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*. (vol. 22) pp. 815-821.
- (27) Batchen, M., Participation, (1970) Achievement, ,and Involvement on the job, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- (28) Bateman, S.T., Strasser, S., (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* (vol. 1984), pp 95-112.
- (29) Becker, H.S. (1960") Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology* (vol. 66) pp. 32-40.
- (30) Becker , T.E,(1992) Foci and bases of commitment : are they Distinctions worth making ? *Academy of management Journal* (vol.,35)pp.232-244
- (31) Becker, T.E., Billings, R.S., Evelth, D.M., Giber (1993) Profiles of commitment, An empirical test. *Journal of Organization Behavior*, (vol. 14) pp. 177-190.
- (32) Becker, T.E. Billings, R.S. Evelth, D.M., Giber, ,Foci N.L. (1996) And bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management Journal* (vol. 39) pp. 404-82.
- (33) Bedeian, A.C., Kemery, E.R., Rizzolatto, ,A.B. (1991) Career commitment and expected utility of present job as a predictors of

turnover intentions and turnover behavior, *Journal of Vocational Behavior*. (Vol. 39) pp. 331-343.

- (34) Beehr, T., Newman, J., (1978) Job stress, employee health and organizational effectiveness : A facet analysis model and literature review , *personal psychology* (vol.21)pp.665-699
- (35) Ben Khoff, B., (1977) Disentangling Organizational Commitment, the dangers of OCQ for research and policy, *Personal Review*.
- (36) Ben Khoff, B., (1977) Ignoring commitment is costly :new approaches , establish the missing link between commitment and performance, *Human relation*, (vol. 50)pp.701-726
- (37) Bentler , PM.(1990) Comparative fit indexes in structural models . *Psychological Bulletin* , (vol.88)pp588-606
- (38) Bentler , PM., Bonett,D., (1980) Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures , *Psychology Bulletin* , (vol.88)pp.588-606
- (39) Bergami , M., Bagozzi,R., (2000) Self – categorization, affective commitment and group self- esteem as distinct aspects of social identity in organization , the British psychological society,(vol. 39) pp.553-577
- (40) Berkowitz, ,L. Doniels, L.R, (1983) Affecting the salience of the social responsibility norm. *Journal of Abnormal & Social Psychology* (vol. 68) pp. 275-281.
- (41) Begey, Thomas, M., Czaika, J.M., (1993) Panel analysis of the moderating effects of the commitment, Job Satisfaction, Intent to

Quit, and health following organizational change, *Journal of applied psychology* (vol. 87) pp. 552-557.

- (42) Blau, G.J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, (Vol. 58) pp. 277-288.
- (43) Blau G.C., (1986) Job Involvement and organization commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of management* (vol. 12) pp. 577-584.
- (44) Blau, G., (1994) Further evidence for discriminate validity of four facets of work commitment: Occupation, value, organization and job, *Perceptual and Motor skills*, (vol. 79) 1617-1618.
- (45) Blau, G.J.; Boal, K., (1986) Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover, *Journal of Management* (vol. 15) pp. 115-22.
- (46) Blau, G.J., Boal, K., (1986) Conceptualizing how job involvement and organization commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, (vol. 12).
- (47) Blau, G.J., Boal, K., (1989) Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover, *Journal of Vocational Behavior* (vol. 35)pp. 88-103.
- (48) Blau, G.J., Boal, K., (1988) Further exploring the meaning and measurement of career commitment, *Journal of Vocational Behavior*, (Vol. 32) pp. 284-297.

- (49) Blau, G.J., Boal, K., John, N., (1993) Developing a general index of work commitment , *Journal of vocational behavior*, (vol.42) pp.298-324
- (50) Blau, G.J., Lunz, M., (1998) Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave ones profession beyond the effects of external, personal, and work-related variable. *Journal of Vocational behavior*, (vol. 52) pp. 260-269.
- (51) Bollen , K., A., (1989) A New incremental fit index for general structural equation models , *sociological methods and research* (vol.17) pp.303-316
- (52) Bowlby, J., (1982) *Attachment*, New York, Basic Books.
- (53) Bozeman , D., Perrewe , P., (2001) The effect of item content overlap on organizational commitment Questionnaire turnover cognitions: relationships , *journal of applied psychology* (vol.35) pp.307-311
- (54) Brown, M., (1969) Identification and some conditions of organizational Involvement, *Administrative science quarterly* (vol. 14) pp. 346-355.
- (55) Brown, R.B. (1990) *Organizational commitment and it's effects on Behavior (Corporate loyalty)* University of Massachusetts. Unpublished PH.D.
- (56) Brown, S.P. (1996) Meta-analysis and review of organizational involvement (vol.120) pp. 233-255.
- (57) Brierley, J.A., (1996) The Measurement of organizational commitment and professional commitment, *Journal of social psychology* (vol. 136) pp. 265-267.

- (58) Brief, A.P. Aldag, R.J. (1980) Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations* (vol. 7) pp. 210-221.
- (59) Brief, A.P. Aldag, R.J. (1980) The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational Psychoanalysis* (vol. 58) pp. 277-88.
- (60) Brooke, P.P., Russell, D.W., Price, J.L (1988) Discriminate of measures of job satisfaction, Job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology* (vol. 73) pp. 139-45.
- (61) Brown, S.P. (1996) A meta analysis, and review of organizational research and job involvement, *psychological bulettin*, (vol. 120) pp. 235-255.
- (62) Bruning, N.S., Synder, A.A., (1983) Sex and position as predictors of organizational commitment, *Academy of management Journal*, (vol. 26) p. 482-491.
- (63) Buchanan, B., (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization, *Administrative science quarterly* (vol. 19) pp. 33-546.
- (64) Buchanan, B., () Government managers, business executives and organizational commitment, *Public Administration Review* (vol. 34) pp. 339-347.
- (65) Catherine, S.A. (1995) Human resource practices and policies on antecedents of organizational commitment. University of Western Ontario, (Canada) Unpublished Ph.D.

- (66) Charless, G., (1988) Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service. *Organization, Administrative science quarterly*, (vol. 33). P.61.
- (67) Chen, Z., Francesco, A., (2000) Employee demography organizational commitment, and turnover intentions in China, *Human relation* (vol. 53) pp.. 869-887.
- (68) Cherniss, C., (1991) Career commitment in human service professionals: *Human Relation*, (vol. 44) pp. 419-437.
- (69) Choo, E. (1994) Organizational Socialization. Its content and consequences. *Journal of applied psychology*, vol. (74) pp.730-743.
- (70) Cidwell, ,D.F., Chatman, J.A. O'Reilly, C.A. (1990) Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, (vol. 63) pp. 245-261.
- (71) Clegg, ,C.W. (1983) Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology* (vol. 68) pp. 88-101.
- (72) Cohen A., (1996) On the discriminate validity of the Meyer and Alien Measure of organizational commitment: Educational and psychological measurement (vol. 56) pp. 494-503.
- (73) Cohen, ,A., (1995) An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains, *Human relations* (vol. 48) pp. 239-263.
- (74) Cohen, A., (2000) The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models, *Human relations*, (vol. 53) pp. 387-417.

- (75) Cohen, A., (1991) Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcome, A meta-analysis, *Journal of Occupational Psychology*, (vol. 63) pp. 253-268.
- (76) Cohen, A., (1993) Organizational commitment and turnover, A meta-analysis, *Academy of Management Journal* (vol. 36) pp. 1140-1157.
- (77) Cohen, A., Lowenberge. (1990) A reexamination of the side bet theory as applied to organizational commitment, A meta-analysis. *Human relation* (vol. 10) pp. 1015-1050.
- (78) Colareli, S.M., Bishop R.C., (1990) Career commitment function, correlate's and management, *Group and organizational studies*, (vol. 15) pp. 158-167.
- (79) Cook, J., Wall, T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment *Journal of Occupational Psychology* (vol. 53) pp. 39-52.
- (80) Cordon, M., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., Spiller W.E. (1980) Commitment to the union. Development of a measure and an examination of its correlation's. *Journal of applied psychology* (vol. 65).
- (81) Cordon, M.E., Beauvais, L.L., Judd, R.T., (1984) The job satisfaction and union commitment of unionized engineers, *industrial and labor relations review* (vol. 37) pp. 359-370.
- (82) Darwish, A., Youssef, (2000) Organizational Commitment as a moderator of the relationship between Islamic work ethic and attitude toward organizational change, *Human relation* (vol.53) pp. 513-537.

- (83) Day, N.E., (1987) Clarifying the relationship between organizational commitment and performance. University of Kansas, Unpublished Ph.D.
- (84) Deceits, T.A., Summers, T.B. (1987) A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations* (1987) pp. 4451-70.
- (85) Dornstein, Matalon, Yossi, (1989) A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of the voluntary army personnel in Israel. *Journal of vocational behavior* (vol. 34) pp. 192-203.
- (86) Dubin, R.J.E. Champoux, Porter, L.W. (1975) Central commitment of blue collar and clerical workers, *Administrative Science quarterly* (vol. 20) pp. 411-421.
- (87) Dunham, R.B., Grupe, J.A, Chastened, M.B. (1994) Organizational commitment, The utility of an integrative definition, *Journal of Applied Psychology* (vol. 79), pp. 370-380.
- (88) Dutton, J., Harquail, C., (1994) Organizational images and member identification, *Administration science quarterly* (vol. 39) pp. 239-263
- (89) Eisenberger, R., Fasolo, Lamastro, V., (1990) Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation *journal of applied psychology* (vol. 75) Pp. 51-59.
- (90) Eisenberger, R., Cotterell, N., Marvel, F., (1987) Reciprocation ideology, *Journal of Personality and Social Psychology* (vol. 53) pp 743-750.

- (91) Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986) Perceived organizational support. *Journal of applied psychology* (vol. 71) pp. 500-507.
- (92) Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J., (1999) Self categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity, *European Journal of social psychology*, (vol. 29) pp 371-389
- (93) Ellemers, N., Dick de Gilder, Henriette (1981) Career-oriented versus team oriented commitment and turnover, *Organizational behavior and human*
- (94) Evan, W., (1977) Hierarchy, Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness, *Human Relations*, (vol. 36) pp. 77-94.
- (95) Farrell, D., Rusbult, C.E. (1981) Exchange as a predictor of job commitment and turnover, *Organizational behavior and human performance* (vol.) pp. 79-69.
- (96) Ferris, K.R., Aranya, N. (1983) A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology* (vol. 69) pp. 87-98.
- (97) Fishbein, M., (1967) *Reading in attitude theory and measurement*, New York: Wiley, pp. 477-492
- (98) Fishbein, M., Ajzen, I., (1975) *Belief, Attitude, Intention and Behavior* – Reading, Mass, Addison-Wesley
- (99) Foot, E., (1951) Identification as the basis for a theory of Motivation, *American sociology review*, (vol. 16) pp. 14-21
- (100) Frank E. Salas, (1978) Job Involvement: A multivariate approach *Journal of applied psychology*, (vol. 63) pp. 53-61.

- (101) Frakas A., Tetrick, L., (1980) A three-wave/longitudinal analysis of the casual ordering of satisfaction and commitment of turnover decisions, *Journal of applied psychology* (vol. 74) pp. 855-868.
- (102) Frederick. G.J. (1994) *Commitment, Integrity, and Identity*. State university of New York at Buffalo. Unpublished Ph.D.
- (103) Fucami, V., C., Larson, W.E.. (1984) Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, (vol. 69) pp. 367-371.
- (104) Fullagar, C., (1986) A factor analytic study on the validity of a union commitment scale. *Journal of applied psychology* (vol. 71). Pp. 213-227
- (105) Goranson , R., Berkowitz , L., (1966) Reciprocity and responsibility reaction to prior help ,*Journal of personality and social psychology*, (vol.31)pp277-232.
- (106) Gould, S., (1979) An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of management review*, (vol. 4) pp. 53-62.
- (107) Gouldner , S. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement., *American Sociological Review* (vol. 25). Pp. 161-179.
- (108) Gould, S.B., (1975) *Organizational Identification and commitment in two environments*, Michigan state University, Unpublished Ph.D.
- (109) Gould, S., Werbel, J.D., (1984) Work involvement: A comparison of dual wage earner and single earner families. *Journal of Applied Psychology*, (vol. 68) pp. 313-319.

- (110) Glisson, C., Durick, M., (1988) Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, (vol. 33) pp. 61-81.
- (111) Graddick, M.M., Farr, J.L. (1983) Professionals in scientific disciplines-sex-related differences in working life commitments. *Journal of Applied Psychology*, (vol. 68) pp. 641-645.
- (112) Gray, David, H., (1989) Gender and organizational commitment among Hospital Nurses. *Human Relations* (vol. 42), pp.801-813.
- (113) Gregerson, Hal, B., Black, Stewart, (1992) Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of management Journal* (vol. 35) pp. 65-90.
- (114) Grube, J.A., (1990) Organizational commitment, A social information processing perspective, University of Wisconsin, Modisan, Unpublished Ph.D.
- (115) Grusky Oscar, (1966) Mobility and commitment, *Administrative science quarterly* (vol. 10) pp. 488-503.
- (116) Gurry, J., Price, J.L., Muller, (1988) On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal* (vol. 29) pp. 847-858
- (117) Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A., (1994) Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Psychology*, (vol. 79) pp. 15-23.

- (118) Hackman, H., Oldham, R.G., (1975) Development of job diagnostic survey. *Journal of applied psychology* (vol. 60) pp. 159-170.
- (119) Hall, D.T., Schneider B., (1972) Correlates of Organizational Identification as a function of career patterns and organizational type, *Administrative Science Quarterly*, (vol. 17) pp. 340-350.
- (120) Hall, D.T., Schneider B., Nygren, H.J., (1970) Personal factor in organizational identification, *Administrative science quarterly* (vol. 15) pp. 176-189.
- (121) Hearn , H., Stoll,P., (1975) Continuance commitment in low status occupations : the cock tail waitress , *sociological quarterly* (vol.15) pp.105-114
- (122) Horn, P., Katerberge, R., Hulin, L., (1979) Comparative examination of the three approaches to prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology* (vol. 64) pp. 280-290.
- (123) Hrebiniak, L.C., (1971) A multivariate analysis of professional and organizational commitment orientations among teachers and nurses, state university of New York at Buffalo, Unpublished Ph.D.
- (124) Hrebiniak L.G., Alullo, J.A. (1972) Personal and role-related factors in the development of the organizational commitment *administrative science quarterly* (vol. 17) pp. 555-573.
- (125) Hunt, S.P., Morgan, R.M., (1994) Organizational commitment: one of many commitment or key mediating construct? *Academy of management Journal* (vol. 37) pp. 1568-87.
- (126) Husfield, M.A., Day, N.E., (1991) Organizational commitment, job involvement. *Journal of applied psychology* (vol. 76) pp. 380-91

- (127) Ironson, G.H., Smithy P.C., Brannick, M., Gibson, W., and Paul, B. (1989) Construction of a job in general scale (vol. 74) pp.193-200.
- (128) Irving, P.G. Goleman, D.E., Cooper, C.L. (1997) Further Assessment of a three component model of occupational commitment, Generalizability and differences across occupation. Journal of applied psychology (vol. 82), pp. 444-452.
- (129) Iverson, R.D., Roy, P., (1994) A casual model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blau-collar employee, Journal of Management (vol. 20), pp. 15-26.
- (130) Jackson , P.R.,Stafford,E., Banks , M.,Warr,P., (1983) Unemployment and psychological distress in young people : the moderating role of employment commitment , Journal of applied psychology (vol. 68) pp.525-535
- (131) Jackson , P.R.,Jeong , Y., (1990) Determinants of employee multiple commitments to the company and union in Canada and Sweden :paralled models . Unpublished doctoral dissertation ,university of Iowa .
- (132) Jans, N.A., (1989) Organizational commitment. Career Factors and Career life stage. Journal of Organization Behavior (vol. 10) pp.247-266.
- (133) Jaros, S.J., Jemier, J.M., Koehler, Smcicht, (1993) Effect of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process. Academy of management Journal (vol. 36) .
- (134) Johnson, M.P. (1973) Commitment, A conceptual and Empirical application. Social Quarterly (vol. 19) pp. 395-406.

- (135) Jeongakoo, Y. (1994) An empirical test of a commitment model for negotiated exchange, the university of Iowa, unpublished Ph.D.
- (136) Jong-wook, Price, Mueller, (1997) Assessment of Meyer and Aliens three- component Model of organizational commitment in south korea. Journal of applied psychology (vol. 82) pp. 961-973.
- (137) Joreskog , K., Sorbom , D., (1989) LISRAL 7 users guide Mooresville , IN: Scientific software .
- (138) Joseph, M.L., Dharmangadan, B., Union Commitment among which collar employee, psychological studies, (vol. 32) pp. 19-24
- (139) Kagan, J., (1988) The concept of identification, Psychological Review, (vol. 65) pp. 296-305. .
- (140) Kanungo, R., (1979) The concepts of alienation and involvement: revisited psychological Bulletin, (Vol. 86) pp. 119-138.
- (141) Kaldenberg, ,D.O. Becker, B.W., Zvonkovie, A., (1995) Work and commitment among young professional. A study of male and female dentists human relations (vol. 48) pp. 1355-1377.
- (142) Karasawa , M., (1991) Toward an assessment of social identity : the structure of group identification and its effects on in- group evaluations, British journal of social psychology (vol. 30) pp. 293307
- (143) Kramer , R.M.,(1993) Cooperation and organizational identification in Murnighan (Eds) , social psychology in organization (pp.244-268)englewood cliffs , NJ prentice Hall
- (144) Kanter, R.M., (1972) Commitment and Community: Cambridge: M.A. Harvard University press.

- (145) Kanter, R.M., (1969) Commitment and social organization, study of commitment mechanisms in Utopian communities, *American Psychology Review* (vol. 33), pp.499-517.
- (146) Kelman, H.G. (1958) Compliance, Identification, and Internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict Resolution* (vol. 2), pp. 51-60.
- (147) Keller, R.T., (1997) Job involvement and organization commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of applied psychology* (vol. 82) pp. 539-545.
- (148) Kidron, A., (1975) Work value and organizational commitment. *Academy of management Journal* (vol. 21) pp. 239-247.
- (149) Kiesler, C.A., (1971) The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief. New York, Academic Press.
- (150) Klandermans, B., (1989) Union commitment. Replications and tests in the dutch context. *Journal of Applied Psychology*, (vol. 74) pp. 869-875.
- (151) Kline, C., Peters, L. (1991) Behavioral commitment and tenure of new employees, A replication and extension *Academy of management journal*, (vol. 34) pp. 194-205.
- (152) Koslowsky, Meni, Caspy, Tamir, and Lazar, Menachem, (1988) Are volunteers more committed than Non-volunteers? *Journal of Applied Social Psychology* (vol. 18) pp. 985-991.
- (153) Lachman, Ran, and Aranya, Nissim, (1986) Evaluation of Alternative Models of commitments and job Attitudes of

Professionals. Journal of Occupational Behavior
(vol. 7) pp.227-243.

- 154) Ladahl , T., Kejners , (1965) The definition and measurement of job involvement , Journal of applied psychology (vol. 49) pp.24-33**
- 55) Ladd, R.T, Gordon, M., Beauvais, L., Morgan, R.L., (1982) Union Commitment: Rejection and extension, Journal of applied psychology (vol. 64) pp. 640-644.**
- 156) Lawler , E., Hall , D., (1970) Relationship of job characteristics to job involvement ,satisfaction and intrinsic motivation , Journal of applied psychology (vol.54) pp. 305-312**
- 157) Lee, K., Carswell, J., Alien, N., (2000) A meta-Analytic Review of occupational commitment, (vol. 85) pp. 799-811.**
- 158) Lee.,T.W. Ashford, ,S.J., Walsh, ,J.P., Mowday, R.T., (1992) Commitment Prepensely, Organizational commitment, and voluntary turnover, A longitude study of organizational entry processes. Journal of Management, (vol. 18) pp.15-32.**
- (159) Levinson, H., (1960) Reciprocaton: The relationship between man and organization, Administration Science quarterly, (vol.) pp. 371-390.**
- (160) Lincoln, James, R., Kalleber, Arne, L., (1985) Work Organization and Workforce Commitment: A study of plans and employees in the U.S. and Japan. American Sociological Review (vol. 50) pp. 738-760.**
- (161) Luthans F., Baach, D., Daylor, L., (1987) Organizational Commitment. Analysis and antecedents. Human Relations (vol. 40) pp. 219-236.**

- (162) Luthans, F., McCaul, H.S., Dodd, N.G. (1985) Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal* (vol. 28) pp. 213-219.
- (163) Mael, F., (1988) organizational identification : construct redefinition and afield application with organizational alumni : unpublished doctoral dissertation , Wayne state university Detroit .
- (164) Mael, F., Ashforth, B., (1995) loyal from day one : Biodata organizational identification and turnover among new comers , *Personal psychology* (vol.48) pp.309-333
- (165) Mael, F., Tetrick, L., (1992) Identifying organizational Identification , *Educational and psychological measurement* (vol.52) pp.813-824
- (166) Marsh, R.M., Mannari, H., (1977) Organizational commitment and turnover. A prediction study "Administrative social quarterly (vol. 22) pp. 57-75.
- (167) Martin, T.N., Hofer, J.C. () The mutliplicative infraction. Effects of job involvement and organizational commitment and turnover intentions of full and part time employee. *Journal of applied psychology*.
- (168) Martin, J.A., Magenau, J.M., Peterson, M.F., (1986) Variables related to pattern of union stewards' commitment. *Journal of Labor Research* (vol. 7) pp. 323-339.
- (169) Mathieu, J., Farr, J.L. (1991) Further evidence for the discriminate validity of measures of organizational commitment, Job involvement and job,, satisfaction, *Journal of applied psychology* (vol. 76) pp. 127-133.

- (170) Mathieu, J., Hamel, K., (1989) A casual model of the antecedents of organizational commitment among professional and non-professional, *Journal of vocational behavior*, (vol. 34) pp. 299-317.
- (171) Mathieu , J., Kohlers (1990) A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence , *Journal of vocational behavior* (vol.36)pp.33-44
- (172) Mathieu, J.E., Zajac, D.M.» (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organization commitment. *Psychological Bulletin* (vol. 171) pp. 171-194.
- (173) Mcgee, Gail W. Ford, Robert C., (1987) Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology* (vol. 72) pp. 683-642.
- (174) Meyer, J.P., ,Allen, N.J., (1997) *Commitment in the work place. Theory, .Research and application*, thousand Oaks, C.A., sage.
- (175) Meyer, J.P., ,Allen, ,N.J., (1984) Testing the side-bet theory of organizational commitment, some methodological considerations, *Journal of applied psychology* (vol. 69)pp372-78.
- (176) Meyer, J.P., Alien, N.J., (1991) The three component Human resource Management review (vol. 1) pp. 61-98.
- (177) Meyer, J.P., Alien, N.J., Paumonen, S.V., Gellatly, L.R., Coffin, R.D., Jackson, D.N., (1989) Organizational commitment and job performance, it's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied psychology* (vol. 74) pp.152-156.
- (178) Meyer J., Alien, Gellatly, R., (1996) Affective and continuance commitment to the organization, *Evaluation of the measures and*

analysis of the concurrent' and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology* (vol. 75)

- (179) Meyer J., Allen, Smith, E.A., (1993) Commitment to organization and occupation extension and test of the three component model. *Journal of applied psychology* (vol. 78) pp. 538-551.
- (180) Millward, L.J. Hopkins, L-J. (1998) Psychological contracts, organization and job commitment, *Journal of applied psychology* (vol. 16) pp. 1530-56.
- (181) Michael, V.W., (1996) Lay off Survore. Layoff organizational justice and layoff explanation content, their effects on organizational commitment and trust in management, City University of New York, Unpublished Ph.D.
- (182) Miles, M.R., (1995) Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework, Wayne University, Ph.D.
- (183) Meyer, J. P., Allen N.J., (1987) a longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment, *Canadian Journal of behavior Science* (vol. 19) pp. 199-215.
- (184) Meyer, J.P., Allen, N.J., (1988) Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational psychology* (vol. 61) pp. 195-209.
- (185) Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., (1982) Employee – organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, Academic Press.

- (186) Morris, J.H., Sherman, (1981) Ceneterlizability of organizational commitment model, Academy of Management Journal (vol. 24) pp. 512-526.
- (187) Morris, J.H., Steers, R.M., (1980) Structural influence of organizational commitment. Journal of vocational behavior (vol. 17) pp. 50-57.
- (188) Morrow, P.C., (1983) Concept redundancy in organizational research the use of work commitment, Academy of management review (vol. 3) pp. 486-500.
- (189) Morrow, P.C., (1993) The theory and measurement of work commitment, Greenwich, CT: Jai Press.
- (190) Morrow, P.C. Eastman, K., McElory, D.C., (1988) Concept redundancy and rater naivete in organizational research journal of applied psychology (vol. 21) pp.219-232.
- (191) Morrow, P.C., ;Goetz, J.F., (1988) Professionalizm as a form of work commitment, Journal of Vocational Behavior (vol. 32), pp. 92-111.
- (192) Morrow, P.G., McElroy, ,J.D., (1987) Work commitment and job satisfaction over three career stages. Journal of vocational behavior (vol. 30) pp. 330-346.
- (193) Morrow, P.C., Wirth, R.E., (1989) Work commitment among salaried professional, Journal of vocational behavior (vol. 34) pp. 40.
- (194) Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., (1979) The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior (vol. 14) pp. 224- 247.

- (195) Mottaz, G.J., (1988) Determinants of organizational commitment
Human relations (vol. 41) pp. 467-482.
- (196) Near, Janet, P., (1989) Organizational commitment among Japanese
and U.S. Workers, Organization Studies (vol. 10) pp. 280-300.
- (197) Nystrom, Paul., C, (1990) Vertical exchanges and organizational
commitment of American Business Managers. Group and
Organizational studies (vol. 15) pp. 292-312.
- (198) Oliver, Nick, (1984) An examination of organizational commitment
in six workers cooperatives in Scotland. Human Relations (vol.
37) pp. 29-46.
- (199) O'Reilly, C.A., Ill, Galdwell, ,D., (1981) The commitment and job
tenure of employees: A process of post-decisional justification.
Administrative Science Quarterly (vol. 26) pp. 297-316.
- (200) O'Reilly, C., Caldwell, D., (1980) Job Choice: The impact of
intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and
commitment. Journal of applied psychology(vol. 65)pp. 559-565
- (201) O'Reilly, C.A., Ill, Chatman, J., (1986) Organizational commitment
and psychological commitment and psychological attachment: The
effects of compliance, identification, and internalization of prosocial
behavior. Journal of Applied Psychology (vol. 71) pp. 492-499.
- (202) Ogilvie, J.R. (1986) The role of human resource management
practice in predicting organizational commitment. Group and
Organization Studies (vol. 11) pp. 335-359.
- (203) Organ, D.W., ,(1988) Organizational citizenship behavior.
Lexington, MA: Lexington Books.

- (204) Ponley, L., Gould, S., (1988) Etzionis model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (vol.9) pp. 43-59.
- (205) Pierce, J.L. Dunham, R.B., (1987) Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of management* (vol. 13) pp. 163-178.
- (206) Pfeffer, J., Lowler, J., (1980) Alternatives extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization. A field test of the insufficient justification paradigm, *Administrative science quarterly* (vol. 25) pp. 25-28.
- (207) Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J., (1976) Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human performance* (vol. 15) pp. 87-98.
- (208) Porter, L.W., Smith, F.J., (1970) The etiology of organizational commitment a longitudinal study of initial stage of employee. *Organization relationship*.
- (209) Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, (vol. 59) pp. 603-609.
- (210) Putti, J.M., Aryee, and Phua, (1990) Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization studies* (vol. 15) pp. 44-52.
- (211) Putti, J.M., Aryee, and Kim, (1989) Work values and organizational commitment: A study in the Asian Context. *Human Relations* (vol. 42) pp. 275-288.

- (212) Rabinowitz, S., Hall, T.D., (1977) Organizational research on job involvement psychological bulletin, (vol. 84) pp. 266-288.
- (213) Randall, D.M., (1990) The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior (vol. 11) pp.361-378.
- (214) Randall, D.M., (1986) Commitment and the organization, the organization man revisited, Academy of management Review (vol. 12) pp. 460-471
- (215) . Randall, D.M., (1988) Multiple roles and organizational commitment , Journal of organizational behavior (vol. 9) pp. 309-317
- (216) Randall, D.M. (1993) Cross-cultural research on Organizational Commitment. Business Research, (vol. 26) pp. 91-110.
- (217) Randall, D.M., Fedor, D.B., Longnecker, C.O. (1990) The behavioral expression of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior (vol. 36) pp. 210-224.
- (218) Reichers, A.E., (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review (vol. 10) pp. 465-476.
- (219) Reichers, A.E., (1986) Conflict and organizational commitment journal of applied psychology (vol. 71) pp. 508-514.
- (220) Rilzer, G., Trice, H.M., (1969) An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social forces (vol. 47) pp. 475-479
- (221) Rilzer, G., Trice, H.M., (1970) On the problem of clarifying commitment theory , Social force (vol.49)pp.531-533

- (222) Robinson , S., Kraatz, M., Rousseau, D., (1994) Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study ,Academy of management Journal , (vol. 37) pp.137-152
- (223) Romzek , B.S., (1989) Personal consequences of employee commitment ,Acadmy of management journal (vol.32) pp.649-661.
- (224) Rusbult, C.E., (1983) A longitudinal test of the investment model: the development (and deterioration) of satisfaction and commitment in interosexual involvement. Journal of Personality and Social Psychology (vol. 45) pp. 101-117.
- (225) Rusbult, C.E., Farrell, D., (1983) A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction job commitment, and turnover of variations in rewards costs alternatives, ,and investments, Journal of applied psychology (vol. 68) pp. 429-438
- (226) Russ , F., McNeilly , R., (1995) Link among satisfaction , Commitment and turnover intention: the moderating effect of the experience , gender , and performance , journal of business research. (vol.43)pp.57-65.
- (227) Salancik, D.W., (1977) Commitment and the control antecedents of organizational behavior,and belief, Clair Press, Chicago.
- (228) Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy organizational dynamics (vol. 5) pp. 62-80
- (229) Schappe , S., (1998) The influence of job satisfaction , organizational commitment and fairness , perceptions on citizenship behavior ,The jpurnal of psychology ,(vol.132)pp.277-290.

- (230) Scholl, R., Differentiating Organizational commitment from expectancy as motivating force, *Academy of management review* (vol. 6) pp. 589-599.
- (231) Setton, R.B., Benett, .N., Liden, R.L., (1996) Social exchange in organization. : perceived organizational support , leader – member exchange , and employee reciprocity , *Journal of applied psychology* (vol.81) pp.219-227
- (232) Sheldon, M.E., (1970) Investment and involvement as mechanism producing. Commitment to the organization *Administrative science quarterly*, (vol. 16) pp.143-150.
- (233) Sherwin, ,D., (1972) Strategy for winning employee commitment. *Harvard Business Review*.
- (234) Shoemaker, D.J. Snizek, W.E., Bryant, C.D. (1977) Toward a further clarification of beckers side bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment social force, (vol. 56) pp. 598-603.
- (235) Shore, L.M., Barksdale, K., Shorte T.H., (1995) Managerial perceptions of employee commitment to the organization, *Academy of management journal* (vol. 38) pp. 1593-1615.
- (236) Shore, L.M., Barksdale, K., Wayne S.J., (1993) Commitment and employee, behavior comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology* (vol. 78) pp. 774-780.
- (237) Shore, L.E., Martin, H., (1989) Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human relations* (vol.42) pp. 625-638.

- (238) Sigband, N., (1974) What happened to employee commitment?
Personnel Journal
- (239) Sommer , S., Boe , S., Luthans ; (1996) Organizational commitment across cultures : the impact of antecedents on Korean employees ,Human relation',(vol.49) pp.977-993.
- (240) Sorensen, W.D., (1985) A casual model of organizational commitment, university of Iowa, Unpublished Ph.D.
- (241) Staw, B.M, (1976) Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a Chosen course of action, organizational behavior and human performance (vol. 16) pp.47-55.
- (242) Staw, B.M., Fox, F.V., (1977) Escalation, the determinants of commitment to a chosen course of action. Human relations (vol. 30) pp. 401-450.
- (243) Stebbins, R., (1979) On Misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. Social Force. (vol.5) pp. 526-529.
- (244) Steer, R.M., (1977) An antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative science quarterly (vol. 22) pp. 46-56
- (245) Steffy , B., Jones,J., (1988) The impact of family and career planning variables on organizational career , and community commitment of Professional woman ,Journal of vocational behavior , (vol 32) pp. 196-212.
- (246) Stevense, J.M. (1976) Managerial Commitment, policy receptivity and policy implementation in public sector organization, state university of New York at Buffalo, Unpublished Ph.D.

- (247) Stevens, J.M., Beyer, J., Tarice, H.M., (1978) Assessing Personal, Role and organizational predictors of managerial commitment. Academy of management Journal (vol. 21) pp. 386-396.
- (248) Stumpf, S.A., Hartman, K., (1984) Individual exploration of organizational commitment or withdrawal. Academy of Management Journal, (vol. 27) pp. 22
- (249) Sutton, C.D., Harrison, A.-V. (1993) Validity assessment of compliance identification, and internalization as dimension of organizational commitment educational and psychological measurement (vol. 53) pp. 217-223.
- (250) Tetrick, L.E., Farkas, A.J., (1988) A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire COCQ. Educational and Psychological Measurement (vol. 48) pp. 723-735.
- (251) Testsushi, F., (1993) Workgroup orientations, Job satisfaction, and work commitment of factory workers in U.S. and Japan: A cross-gender approach, University of New Dame. Unpolished Ph.D.
- (252) Tett, Robert, Meyer, J., (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover path analysis based on Meta-analytic finding, Personal Psychology pp. 259-293.
- (253) Thomas, S.F., (19) A study of the effects of conflict and commitment on job satisfaction, the Pennsylvania State University, Unpublished Ph.D.
- (254) Thornton, R., (1970) Organizational Involvement and commitment to Organization and profession, Administrative science quarterly (vol. 15) pp. 417-426

- (255) Tucker , L., Lewis , (1973) The reliability coefficient of maximum likelihood factor analysis *Psychometrics* ,(vol. 38) pp. 46-56 . .
- (256) Tziner, Aharon, Latham, G., (1989) The effect of appraisal instrument. Feedback and Goad Setting on worker satisfaction and commitment *Journal of Organizational behavior* (vol. 10) pp. 145-154.
- (257) Van Han, R.B., & Scarpello, V.A., (1974) Longitudinal assessment of the determinant relationship between employee, commitment to occupation and organization, *Journal of organizational behavior*, (vol. 15) pp. 535-47.
- (258) Wakefield, D.S., (1982) Organizational commitment of full time and part time registered nurses, A contingency approach. University of Iowa.
- (259) Wallance, J.E., (1995) Organizational commitment in professional and non professional organizations, *Administrative science quarterly* (vol. 40) pp. 228-255.
- (260) Wallance, J.E., (1997) Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium of a resurrection? *Human relation* (vol. 50) pp. 727-749.
- (261) Wetzal, Kurt W., Gallagher, Daniel, G.A., (1990) Comparative analysis of organizational commitment among workers in the comparative and private sectors. *Economic and industrial democracy* (vol. 11) pp. 91-109.
- (262) Welch, H.P., Lavan, H., (1981) Interrelation between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional

behavior and organization climate, Human relation (vol. 34) pp. 1079-1089.

- (263) Werbel, J.D., Gould, S. (1984) A comparison of the relationship of commitment to the turnover in recently hired and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, (vol. 69) pp. 687-690
- (264) White, Parks, ,Callagher, Tertrautt, Wakabayashi, (1995) Validity evidence for the organizational commitment questionnaire in the Japanese corporate culture, *Educational and Psychological Measurements*, (vol. 55) pp. 278-290.
- (265) Wiener, Y., (1982) Commitment in organization, A normative view, *Academy of management Review* (vol. 7) pp. 418-428
- (266) Wiener , Y., Gechman, A., (1977) Commitment : A behavior approach to Job involvement , *Journal of vocational behavior* ,(vol.10) pp. 47-52
- (267) Wiener , Y., Vardi ,Y., (1980) Relation between job organizational and career commitment and work outcome , An integrative approach , *Organizational behavior and human performance*, (vol. 26)pp.81-97
- (268) Williams , L.I.,Anderson , S.,(1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and role behavior , *Journal of management*, (vol.17)pp.601-617
- (269) Williams , L.I.,Hazer , j., (1986) Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models , A reanalysis using latent variable structural equation methods , *Journal of applied psychology* (vol.71)pp.219-231

- (270) Wimberely , R.,C., (1972) commitment and commitment strength with application to political parties . A conceptual and control analysis , University of Tennessee , unpublished PH.D .
- (271) Wimberely , R.,C., (1974) Toward the measurement of commitment strength , Sociological analysis , (vol.35)pp211-215
- (272) Wimberely , R.,C., (1978) Dimensions of commitment , Generalizing from religion to politics , Journal of scientific study of religion, (vol.17)pp.225-240
- (273) Withey ,M.J., Copper,W.H., (1989) Exit , Voice , Loyalty and Neglect ,Administrative science quarterly,(vol.34) pp.521-539.

كتب اخرى للمؤلف

1- الادارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية 2008

2- نظريات القيادة 2007

واستراتيجيات الاستحواز على القوة

3- نظرية الانتماء للعمل 2007

4 - مبادئ الادارة المالية واخرون 2005

5- مبادئ الاحصاء واخرون 2004



www.alamalkotob.com